

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JULIANO SILVA CAMPANA**

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DO  
AGLOMERADO DE CONFECÇÕES DE COLATINA.**

**VITÓRIA  
2003**

**JULIANO SILVA CAMPANA**

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DO  
AGLOMERADO DE CONFEÇÕES DE COLATINA.**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do programa de Mestrado de Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, como exigência parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr.

**VITÓRIA  
2003**

**JULIANO SILVA CAMPANA**

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DO  
AGLOMERADO DE CONFEÇÕES DE COLATINA.**

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr  
Orientador

Prof. Dr. Afonso Augusto Teixeira de Freitas de  
Carvalho Lima

Prof. Dr. Gelson Silva Junquilha

Vitória, 03 de Abril de 2003.

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

C186a Campana, Juliano Silva, 1977-  
Adaptação estratégica no processo de formação do aglomerado de  
confeções de Colatina / Juliano Silva Campana. – 2003.  
109 f. : il.

Orientador: Ricardo Roberto Behr.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo,  
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Planejamento estratégico. 2. Planejamento empresarial. 3.  
Vestuário – Indústria – Colatina (ES). I. Behr, Ricardo Roberto. II.  
Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e  
Econômicas. III. Título.

CDU: 33

---

*Dedico este trabalho ao meu amado sobrinho  
Vinícius, pela sua inocência e amor dedicados  
a mim.*

*Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr, que soube me entender e descobrir o meu valor. Agradeço ao meu grande amigo Alfredo que me incentivou nos mais difíceis momentos. Agradeço também aos meus familiares, aos quais hoje acrescento como meus irmãos, meus companheiros da turma de mestrado.*

## **RESUMO**

Colatina atualmente é um dos mais importantes aglomerados industriais do ramo de confecções do Brasil. Como todos os aglomerados, sua origem não possui uma causa definida. Entretanto, os processos de crescimento e desenvolvimento ocorreram de forma estruturada e organizada, o que possibilita um estudo do comportamento dos aglomerados. As três etapas do processo de desenvolvimento do aglomerado foram identificadas: Empreendedorismo, Estruturação e Expansão de mercado. Em cada um das fases, diferentes pilares de sustentação foram identificados através da relação com a teoria dos sistemas. As organizações que sobreviveram a essas fases de maneira mais inteligente foram aquelas que focaram sua estratégia nos pilares de sustentação de cada fase. Esse processo de adaptação ocorreu de maneira mútua entre o ambiente e as organizações. O modelo de adaptação da escolha estratégica, desenvolvido a partir dos modelos racional e o natural de adaptação, explica o desenvolvimento do aglomerado que deve ser considerado como um ecossistema fechado. Através de suas relações com o ambiente, esse ecossistema provoca mudanças no seu interior, e através de sua força conjunta, provoca mudanças ambientais. Essa dinâmica de adaptação mútua acontece através da força do aglomerado. Esse arranjo organizacional é uma das principais formas de desenvolvimento do Brasil. O entendimento do seu processo de desenvolvimento contribui para uma análise mais detalhada dos aglomerados em crescimento.

## ABSTRACT

*Colatina now is one of the most important clusters of the branch of makings of Brazil. As all the clusters, its origin doesn't possess a defined cause. However, the growth processes and development happened in a structured way and organized, what facilitates a study of the behavior of the clusters. The three stages of the process of development of the agglomerate were identified: Enterprising phase, Structuring and Market Expansion. In each one of the phases, different stakeholders were identified through the relationship with the theory of the systems. The organizations that survived those phases in a more intelligent way, were those that focuses its strategy in the stakeholders of each phase. That adaptation process happened in a mutual way between the atmosphere and the organizations. The model of adaptation of the strategic choice, developed starting from the rational models and the natural of adaptation, explains the development of the cluster, which should be considered as a shut ecosystem. Through its relationships with the atmosphere, that ecosystem provokes changes in its interior, and through its collective force, it provokes environmental changes. That dynamics of mutual adaptation happens through by force of the cluster. That arrangement organizacional is one in the main ways of development of Brazil. The understanding of its development process contributes to a detailed analysis of the clusters in growth.*



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Objetivos da Pesquisa.....	15
1.1.1 Objetivo Geral .....	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	15
1.2 Justificativa e relevância.....	16
1.3 Organização da pesquisa.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....	19
2.1 Organização e o Ambiente .....	19
2.1.1 O ambiente externo.....	20
2.2 Teoria dos Sistemas.....	22
2.3 Aglomerados Industriais .....	25
2.4 Estratégia .....	28
2.4.1 Abordagem Clássica .....	29
2.4.2 Abordagem Contemporânea .....	30
2.5 Estratégia e Mudança.....	32
2.6 Mudança e Adaptação: principais conceitos e perspectivas teóricas.....	36
2.7 Principais Perspectivas Teóricas para o Estudo da Adaptação Organizacional .....	40
2.8 Mudança Estratégica Organizacional: os modelos utilizados.....	48
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
3.1 A Natureza da Pesquisa.....	53
3.2 Formulação do problema de pesquisa .....	55
3.2.1 Perguntas de Pesquisa .....	57

3.3 Delimitação da Pesquisa .....	57
3.3.1 <i>Design</i> e Perspectivas da Pesquisa .....	57
3.4 Definição Constitutiva de Termos e Categorias .....	62
3.5 Coleta, Análise e Interpretação dos Dados .....	64
3.5.1 Tipos de Dados Utilizados.....	64
3.5.2 Coleta dos Dados .....	65
3.5.3 Análise e Interpretação dos Dados.....	67
3.6 Limitações da Pesquisa.....	70
4. A DINÂMICA DO CRESCIMENTO DO AGLOMERADO DE CONFECÇÕES DE COLATINA .....	72
4.1 As fases do crescimento .....	72
4.1.1 Fase do Empreendedorismo .....	73
4.1.2 Fase de Estruturação .....	74
4.1.3 Fase de expansão de mercado .....	76
4.2 Os pilares de sustentação - <i>stakeholders</i> .....	79
4.3 O processo de escolha estratégica .....	85
4.4 O aglomerado como um ecossistema .....	89
4.5 As principais escolhas estratégicas do processo de formação do aglomerado de Colatina. ....	93
5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES.....	96
5.1 Conclusões.....	96
5.2 Recomendações .....	99
6. REFERÊNCIAS .....	101
6.1 Bibliografias Referenciadas.....	101
6.2 Bibliografia Consultada.....	108

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – PROCESSO DA ESTRATÉGIA .....	33
Ilustração 2 – TIPOS DE AJUSTES ORGANIZACIONAIS .....	39
Ilustração 3 – A TRÍADE DE PETTIGREW .....	69
Ilustração 4 – FASES DA FORMAÇÃO DE UM AGLOMERADO .....	78
Ilustração 5 - COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO EM AGLOMERADOS INDUSTRIAIS .....	81
Ilustração 6 - O ECOSSISTEMA E O AMBIENTE.....	88

## 1. INTRODUÇÃO

O ambiente da gestão de negócios nos últimos tempos tem enfrentado uma série de implicações decorrentes de um conjunto de transformações políticas, econômicas e sociais, tais como :

- um aumento da taxa de mudança e da complexidade do ambiente;
- incremento e utilização efetiva de novas tecnologias, acelerando a obsolescência técnica e econômica de equipamentos, processos e produtos;
- surgimento de novos concorrentes; gerando o acirramento da concorrência e o excesso de oferta;
- novas exigências políticas e sociais, por exemplo, a participação do governo numa perspectiva macroeconômica, as novas exigências dos clientes por melhor qualidade dos produtos e serviços, e concomitantemente menores preços, e as novas dinâmicas da força de trabalho;
- as crescentes flutuações nos mercados, a diluição das fronteiras e o aumento das condições de incerteza e de risco no processo de tomada de decisões.

A competição se intensificou de forma drástica ao longo das duas últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo. Poucos são os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e dominação dos mercados. Nenhuma empresa e nenhum país têm condições de ignorar a necessidade de competir. Todas as empresas devem procurar compreender e exercer com maestria a competição.

Neste contexto surgem novas formas de abordagens, tipologias, modelos e arquiteturas organizacionais que têm como objetivo a adequação e contextualização às novas características do ambiente e a necessidade de serem mais competitivas, condições estas imprescindíveis para que as organizações adquiram as devidas condições para a sua sobrevivência e desenvolvimento.

Uma destas novas abordagens organizacionais é a formação de redes interempresariais baseadas na parceria, na colaboração, na associação e complementaridade entre as organizações partindo do princípio de que no atual ambiente de negócios, nenhuma empresa, seja ela pequena, ou grande, não é independente e auto-suficiente. Para Lipnack e Stamps (1994) atualmente nenhuma empresa pode isoladamente fazer tudo o tempo todo, seria demasiadamente complicado e dispendioso para empresas de qualquer tamanho realizar todos os trabalhos isoladamente durante todo o tempo. Hoje em dia, trabalhar unilateralmente significa perder oportunidades. E amanhã estará significando o encerramento das atividades da empresa

Este novo modelo de organização tem uma série de formatos específicos tais como alianças, fusões, formação de consórcios; de *jointventures* e aglomerados. Neste trabalho, iremos tratar especificamente do processo de formação dos aglomerados industriais entre pequenas e médias empresas, enfatizando o processo de mudanças estratégicas das indústrias de confecção do aglomerado de Colatina, como fator de influência na sua formação e desenvolvimento.

O município de Colatina está localizado na região Centro-Oeste do Espírito, ocupando uma área de 2.197 quilômetros quadrados, distando 120 Km da capital (Vitória), e a 640 Km do Rio de Janeiro, 1.100 Km de São Paulo, e 630 Km de Belo Horizonte.

Assume o papel de município estratégico para o desenvolvimento do Estado por ser intermediário dos municípios de extremo norte com a Capital, bem como por concentrar grande parte do escoamento da produção de Minas Gerais, em razão de situar uma das principais estações da estrada de ferro Vitória/Minas, além de possuir uma grande estrutura rodoviária.

Colatina, no cenário do Espírito Santo é hoje o principal pólo industrial da Região Norte do Estado, possuindo importantes indústrias na área de confecção.

Entre as décadas de 50 e 70, com o incentivo do Governo Federal, ocorreu um forte processo de erradicação do café. Em troca dessa erradicação os agricultores recebiam indenizações. Sem o café para se manter, as propriedades eram vendidas, criando um processo de êxodo rural na região. Os agricultores passaram a se capitalizar, seguiram para a zona urbana e iniciaram a formação de pequenos negócios.

A partir desse momento, novas possibilidades de negócios surgiram no município de Colatina. Esse evento marcou o início de um movimento empresarial na região.

Um forte traço cultural, direcionava os empreendedores a trabalhar com as habilidades herdadas dos imigrantes italianos. Assim a confecção ganhou força no município. Essa bagagem cultural viabilizou a instalações de indústrias de confecção no município de Colatina que funcionavam, no início, de maneira semi-artesanal.

A partir deste evento, todas as características de formação de um aglomerado industrial estavam se configurando e a formação de um ambiente propício para seu início havia se formado.

A crise do café provocou uma reestruturação na economia de Colatina. Apesar de manter ainda o café em pauta, como principal produto gerador de renda, o município viu crescer o setor industrial. No final da década de 80, possuía cerca de 337 empresas de confecção. (PREFEITURA MUNICIPAL DE COLATINA, Secretaria de Indústria e Comércio, 1999)

O segmento da indústria do vestuário despontou no município ainda na década de 1960, com a criação de seis empresas, chegando no ano de 2000 a um total de 514 firmas ativas. Entre os anos de 1960 e 2000 foi criado um total de 577 firmas nos ramos de confecção de roupas, englobando vestuário infantil (58), peças de interiores do vestuário (58), roupas para banho (21), de roupas em geral (358) e agasalhos não especificados ou não classificados (72). (PREFEITURA MUNICIPAL DE COLATINA, Secretaria de Indústria e Comércio, 1999)

Os laços familiares advindos das relações ainda no território rural foram os principais fatores de facilitação da boa relação interorganizacional existente no ambiente empresarial de Colatina. Aliando-se a acirrada rivalidade existente na participação do mercado, resultou num crescimento de eficiência coletiva.

Esse crescimento coletivo que se consolida através de trocas de informações nos diferentes níveis de produção e entre diferentes atores promove um conhecimento tácito e um aprendizado contínuo entre comunidade e indústria.

A grande quantidade de empresas familiares e o seu desdobramento em novas empresas também propiciam a disseminação da informação e a manutenção de uma cultura gerencial baseada na reciprocidade e na confiança.

A partir daí, a mudança de estratégia de atuação de cada organização refletia no crescimento e desenvolvimento do aglomerado. Para entender como ocorreu esse crescimento e, para podermos entender o seu contínuo desenvolvimento, devemos estudar o comportamento estratégico das organizações durante o processo de crescimento do aglomerado de confecções de Colatina.

Para isso, devemos responder a seguinte pergunta:

***Quais as estratégias adotadas pelas empresas do aglomerado de confecções de Colatina no seu processo de formação e desenvolvimento de 1960 a 2002?***

## **1.1 Objetivos da Pesquisa**

### **1.1.2 Objetivo Geral**

Identificar, descrever e analisar as estratégias das principais empresas do aglomerado de confecções de Colatina no período de 1960 a 2002.

### **1.1.3 Objetivos específicos**

- a) Identificar as condições objetivas do ambiente externo da empresa durante o período analisado pela pesquisa.
- b) Identificar e analisar as principais mudanças estratégicas no aglomerado de confecções de Colatina.
- c) Identificar os incidentes críticos que influenciaram na formação do aglomerado.



- d) Identificar as estratégias adotadas pelas empresas para a formação do aglomerado no período estudado.

## **1.2 Justificativa e relevância**

O local de aparecimento de um aglomerado e o seu processo de formação estão relacionados com os fatores sociais, econômicos, organizacionais, geográficos, entre outros.

As organizações inseridas no processo de formação de um aglomerado sofrem mudanças rápidas desses fatores e necessitam de mudanças estratégicas durante todo o processo para que sobrevivam no mercado e que promovam o crescimento do aglomerado.

A formação do aglomerado depende diretamente dessa adaptação estratégica das organizações ao mercado. Essas adaptações geram mudanças nos fatores econômicos e organizacionais do aglomerado.

As indústrias de confecção, então, a partir de suas mudanças estratégicas geram novas necessidades de adaptações gerando um ciclo de mudanças que resultam ou no fortalecimento do aglomerado ou na sua extinção.

Apesar da incerteza das causas do seu desenvolvimento, uma vez deflagrado, o processo se assemelha a uma reação em cadeia, em que as linhas de causalidade logo se tornam nebulosas.

As escolhas estratégicas das organizações envolvidas na formação do aglomerado são os impulsionadores dessa reação em cadeia. Essas escolhas estratégicas então são os principais direcionadores do processo de formação do aglomerado, e devem ser compreendidos para que seja explicado seu sucesso ou seu fracasso.

Este estudo pretende analisar as escolhas estratégicas das principais indústrias do aglomerado de confecção de Colatina durante sua formação identificando sua importância no processo. Dessa forma, poderemos entender o processo de formação desse aglomerado de forma a disponibilizar fonte de estudo para as organizações que estão em um processo de formação de aglomerado.

As indústrias do aglomerado de confecções de Colatina necessitam entender este processo de escolhas estratégicas para participar ativamente na formação do aglomerado do norte capixaba, tão evidente com o crescente número de indústrias de confecções dos municípios vizinhos como São Gabriel da Palha, Baixo Guandu, Barra de São Francisco, Marilândia, entre outros, que possuem as mesmas características sociais, econômicas, organizacionais, geográficas de Colatina no início de seu desenvolvimento.

### **1.3 Organização da pesquisa**

A pesquisa está organizada em seis partes principais. Na primeira parte se discute o problema, subdividido em três partes:

- Na introdução se apresentou-se as questões a serem tratadas na dissertação, e se explica o que levou o pesquisador a se voltar para o problema e definir sua delimitação.
- Os objetivos são apresentados em níveis *geral* e *específico*.
- Desenvolve-se, por fim, a relevância do estudo que justifica a escolha do tema.

Na segunda parte se constrói o referencial teórico, subdividido em quatro partes:

- Ambiente Organizacional: onde se mostrará a relação da organização com o ambiente e a importância de seu estudo.
- Aglomerados industriais: conceituação de aglomerados industriais bem como sua configuração, vantagens e desvantagens, e suas implicações intra e interorganizacionais.
- Estratégias empresariais: conceitos de estratégia e suas formas de pensamento.
- Processo de mudança estratégica: o envolvimento das variáveis do ambiente no processo de análise e escolha estratégica.

A terceira parte trata da metodologia, subdividida em seis partes:

- Natureza da pesquisa
- Formulação do Problema
- Delimitação da Pesquisa
- Definição constitutiva de Termos e categorias
- Coleta, Análise e Interpretação de Dados
- Limitações da pesquisa

O item quatro apresenta as análises realizadas através dos conteúdos das entrevistas.

Na quinta parte estão descritas as conclusões do pesquisador.

O sexto item apresenta as referências utilizadas no texto.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

### **2.1 Organização e o Ambiente**

O estudo da organização como um sistema com interação intensa com o ambiente parece ser a única possibilidade. No entanto essa visão é a evolução dos conceitos que iniciaram o estudo das organizações. Segundo Donaldson (*in* CLEGG, HARDY e NORD, 1999) até a década de 50 os estudos organizacionais estavam limitados à escola clássica de administração, onde havia uma ênfase aos processos e fatores internos da organização.

A interação com o ambiente, entretanto através de suas contingências amplia a visão da organização como parte de uma sociedade de organizações que adaptam suas estruturas contingenciadas pelos efeitos de suas relações e pelas variáveis do ambiente.

Segundo Donaldson (*in* CLEGG, HARDY e NORD, 1999) não existe uma estrutura organizacional única para todas as organizações, ela será otimizada de acordo com os fatores determinantes do ambiente. Assim a organização ótima é aquela completamente adaptada às contingências existentes no seu ambiente, como tamanho, incerteza com relação às tarefas, tecnologia e estratégia.

Nesse processo de adaptação o ambiente também sofre modificações num processo de via dupla onde os dois lados se adaptam. A capacidade de adaptação da organização ao ambiente determina o sucesso das organizações como consequência da capacidade de readaptação a um ambiente variável.

Diferente da abordagem da escola clássica da administração esse processo cíclico de adaptação contingencial gera uma preocupação constante com o ambiente externo.

### **2.1.1 O ambiente externo**

Para explicar a interação da organização com o ambiente utilizaremos dois modelos: o modelo da seleção natural ou da ecologia da população e o modelo da dependência de recursos.

Hannan e Freeman (1977:936 *apud* Baum, 1999) questionam “por que há tantos tipos de organização?”. Ecólogos organizacionais procuram explicar com a adaptação da organização aos diferentes fatores do ambiente externo.

No modelo da ecologia da população, as organizações que melhor se adaptam aos fatores determinantes do ambiente sobrevivem na população. Essa seleção ocorre em três estágios:

1) o primeiro onde há concorrência de variações nas formas organizacionais, 2) o segundo onde acontece a seleção, onde a organização mais forte, ou as mais adaptadas, sobrevive através as escolhas corretas, e 3) o terceiro quando ocorre a retenção, que é a permanência das formas organizacionais selecionadas. (Aldrich, 1979 *apud* Baum, 1999).

A seleção ocorrerá de maneira natural, selecionando as empresas que souberem se adaptar o ecossistema pertencente de maneira mais eficiente e eficaz.

No modelo de dependência de recursos as organizações participam de uma disputa dos recursos disponíveis no ambiente. Nunca teremos um ambiente estável e com recursos suficiente para todas. Assim a postura da organização na obtenção dos recursos indispensáveis determinará sua sobrevivência ou não. Segundo Bertero (*in* CLEGG, HARDY e NORD, 1999) “quando a readaptação ocorre, o resultado é visto como a recuperação do sucesso, caso contrário, tem o fracasso e o eventual desaparecimento da organização ou sua queda no ranking que lhe é relevante.”

A sobrevivência será definida através de um processo racional. As organizações que conseguirem vencer a disputa pelos recursos existentes no ambiente será aquela que sobreviverá.

No dois modelos de análise da interação com o ambiente fica clara a necessidade de um pensamento estratégico para que consiga a sobrevivência.

Para Baum (*in* CLEGG, HARDY e NORD, 1999) um conjunto de organizações engajadas em atividades similares e com padrões similares de utilização de recursos constituem uma população. Essas populações que são formadas pelas organizações de um mesmo nicho de trabalho e dependem dos mesmos recursos se agrupam e passam a criar uma relação de interdependência. Nesta fase a sobrevivência de cada indivíduo passa ser vital para a sobrevivência da população.

Essa dinâmica favorece a formação de aglomerados industriais que inclui empresas de produtos e serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos, além de empresas de setores a jusante, ou seja, distribuidores ou clientes, instituições governamentais, pesquisa, educação e suporte técnico, que foram os recursos necessários para a população do aglomerado.

Os aglomerados passaram a ser uma realidade no Brasil para a manutenção das pequenas empresas que utilizam a força da população para crescer na competição do mercado.

Dessa forma veremos os fatores do aparecimento de um aglomerado e suas implicações na estratégia das pequenas empresas que participam da população e influenciam o seu sucesso.

O aglomerado é formado através da adaptação das organizações ao ambiente. Nesse processo devemos analisar a organização com um sistema aberto, como veremos a seguir.

## **2.2 Teoria dos Sistemas**

De acordo com Koontz (1986), uma das definições de sistema pode ser: "uma combinação ordenada e abrangente de fatos, princípios, doutrinas, e coisas semelhantes, num campo específico do conhecimento ou pensamento."

Considera-se, então, que toda forma de vida é um sistema inclusive a empresa, o órgão público ou o departamento que compõe essa empresa ou órgão.

Para Morgan (1986), a Teoria dos Sistemas apresenta os seguintes focos:

- a teoria sugere que deve haver harmonia com o meio, considerando-se os diferentes agentes (clientes, fornecedores, empregados, etc) e ainda com o contexto maior;
- defende a organização em termos de subsistemas inter-relacionados. Assim as organizações contêm indivíduos que pertencem a grupos, que pertencem a divisões, a organizações maiores e assim por diante;
- tenta estabelecer congruências entre sistemas diferentes, identificando e eliminando disfunções potenciais.

A visão sócio-técnica se expande ao tratar das relações entre aspectos técnicos, sociais, estratégicos e ambientais. Esse modo de ver leva a admitir que tudo depende de tudo, encontrando formas de administrar as relações entre subsistemas críticos e o meio.

Estes idéias têm apontado um caminho para as teorias da organização, permitindo uma ruptura com o pensamento burocrático.

A Teoria dos Sistemas traz alguns conceitos, a saber:

- o sistema deve ser visto como um todo maior do que a soma de suas partes;
- podem ser abertos (quando faz trocas com o meio) ou fechados (quando não possuem interações com o meio);
- o sistema deve ter fronteiras. Nos sistemas ditos sociais (por exemplo uma empresa) as fronteiras, apesar de visíveis, não são rígidas, impenetráveis ou fechadas;
- os sistemas físicos fechados tendem à entropia (morte). Os sistemas abertos têm condições de sobreviver, desde que haja troca equilibrada com o meio;
- para sobreviver, o sistema aberto deve buscar a "homeostase dinâmica"  
- para que uma empresa sobreviva, as suas entradas devem ser, pelo menos, iguais às suas saídas;
- o equilíbrio e sobrevivência do sistema dependem de *feedback* para o controle gerencial;
- um sistema é composto de subsistemas que interagem entre si. São hierárquicos;



- os sistemas abertos, e principalmente os sistemas sociais, tendem a crescer, tornando-se mais complexos e elaborados, distendendo fronteiras, criando um novo supra-sistema;
- sistemas abertos podem alcançar resultados de diversos modos. "Num sistema social, metas podem ser alcançadas com entradas diferentes e com os mais diversos processos ou métodos; não existe uma única maneira ideal." (Koontz, 1986).

Na teoria administrativa é possível identificar duas linhas de pensamento: a linear e a sistêmica.

A forma de pensamento linear pode ser comparada ao ato de "olhar através de um orifício - olha-se em frente, e os únicos resultados que podem ser vistos são os que se querem ver." (Hampton, 1983). Dentro dessa forma de pensar, as situações têm uma única causa, uma única solução, uma ação e o quadro se torna estável, sem mais alterações.

O pensamento sistêmico considera que:

- existe um problema;
- faz parte de uma situação;
- requer uma solução;
- a solução apresentará impactos diversos, além dos esperados;
- faz sentido antecipar esses efeitos;
- a solução é avaliada com base nos efeitos esperados e inesperados;
- a solução não é estável, uma vez que a situação é dinâmica.

Os administradores, na verdade, são responsáveis pelo desempenho de um sistema de partes e processos inter-relacionados, de interação bastante complexa. A ênfase da Teoria dos Sistemas é colocada nas características da organização e nos seus contínuos ajustamentos, ensejando uma visão na realidade muito ampla para resolver os problemas específicos surgidos.

### 2.3 Aglomerados Industriais

Há pelo menos cinco abordagens relevantes para analisar aglomerações industriais: a da chamada Nova Geografia Econômica, cujo expoente é P. Krugman (1998); a de Economia de Empresas, na qual se destaca M. Porter (1998); a de Economia Regional, na qual há várias correntes, mas a que mais se aproxima do tema específico dos *clusters* é aquela liderada por A. Scott (1998); a abordagem da Economia da Inovação, para a qual contribuem muitos autores, entre os quais se destaca, pelo foco em políticas, D. B. Audrestch (1998), e finalmente a abordagem que trata de Pequenas Empresas/Distritos Industriais, com destaque para as contribuições de H. Schmitz (1997; 1999).

As duas primeiras abordagens são similares no sentido em que ambas tratam as aglomerações como resultado natural das forças de mercado. Assim, não haveria muito que fazer além de corrigir imperfeições de mercado e implementar medidas gerais (horizontais) de política.

As outras três abordagens são similares no sentido oposto. Todas enfatizam fortemente o apoio do setor público por meio de medidas específicas de política e a cooperação entre empresas. O essencial da distinção entre os dois grupos pode ser sumariado pela comparação de três pares de categorias analíticas: economias externas de natureza incidental versus deliberada; a caracterização de economias externas como capacitantes (*enabling*) versus incapacitantes (*disabling*), e processos de mão invisível versus apoio do setor público no desempenho e na dinâmica das aglomerações.

Na última abordagem, na qual se destacam as contribuições de H. Schmitz (1997; 1999), é introduzido um conceito síntese bastante útil: o da eficiência coletiva. Esse conceito resume, de certa forma, a referida comparação entre categorias analíticas, e pode servir de base para estudos de casos de aglomerações. Por isso é apresentado com algum detalhe a seguir.

O conceito de eficiência coletiva parte do reconhecimento da importância de economias externas locais puras, mas argumenta que tais economias externas não são suficientes para explicar o crescimento e a competitividade das empresas nos aglomerados.

Um segundo e talvez mais importante fator é a ação deliberada, tanto das empresas no sentido da cooperação (entre as próprias empresas e com agentes comerciais e de marketing, associações empresariais, sindicatos, centros de pesquisa tecnológica e de design, e outros) como do setor público na implementação de políticas.

O conceito de eficiência coletiva combina os dois efeitos, isto é, das economias externas locais espontâneas ou não planejadas e das ações conjuntas deliberadas ou planejadas das empresas e do setor público, para explicar as vantagens competitivas de empresas aglomeradas (Schmitz, 1999).

A cooperação privada e o apoio público constituem um segundo fator explicativo dos aglomerados. O enfoque da eficiência coletiva ressalta a característica capacitante (*enabling*) ao invés de incapacitante (*disabling*) ou de *market failure* das economias externas, sobretudo as de natureza tecnológica (Schmitz, 1997).

Além disso, e talvez mais importante, economias externas puras são incidentais enquanto que a cooperação e o apoio público são obviamente deliberados. Fabricantes especializados de produtos diferenciados, cooperando entre eles e com fornecedores, agentes comerciais, empresas de transporte e outros agentes, todos também especializados, beneficiam-se de retornos

crescentes de escala similares àqueles derivados de economias externas. A cooperação entre empresas geralmente se concentra na produção (cooperação interfirmas, *networks*, cooperação entre grupos distintos de empresas - por exemplo entre uma grande empresa e pequenas empresas fornecedoras), mas é comum também a constituição de consórcios de P&D, de compras, de marketing, de exportação e outros. Finalmente, o enfoque da eficiência coletiva enfatiza o papel das organizações de ajuda mútua nas aglomerações. Mas o papel do setor público por meio de políticas específicas é também importante, e deve estar em sinergia com as ações privadas de ajuda mútua (Schmitz, 1997).

Cabe agora definir *cluster* ou aglomerações industriais. Altenburg & Meyer-Stamer (1999) contribuem nesse sentido ao afirmar que "em sentido amplo, o termo '*cluster*' apenas retrata concentrações locais de certas atividades econômicas (...). Aglomerações puras de empresas não relacionadas não dão origem a eficiência coletiva". Por isso, é essencial focalizar não só os efeitos de economias externas, mas também as interações entre empresas.

Entretanto, continuam aqueles autores, "dada a complexidade de padrões de interação em *clusters*, (...) é impossível formular uma definição precisa de *cluster* ou estabelecer uma separação clara entre aglomerações puras e *clusters* complexos, com fortes externalidades" (Altenburg & Meyer-Stamer, 1999: 1694).

Apesar dessa dificuldade, os mesmos autores formulam o que chamam de definição operacional de *cluster* baseada em variáveis mensuráveis: "Um *cluster* é uma aglomeração de tamanho considerável de firmas numa área espacialmente delimitada com claro perfil de especialização e na qual o comércio e a especialização interfirmas são substanciais". Essa definição operacional pode ser utilizada em estudos que busquem identificar e caracterizar aglomerações industriais.

Assim, ao estudar um *cluster* deve-se buscar identificar, além da presença de economias externas locais relacionadas a tamanho de mercado, concentração

de mão-de-obra especializada, impulsionadores tecnológicos e outros fatores que favorecem a especialização local, também as características que costumam estar presentes em *clusters*.

As empresas locais usualmente interagem por meio de relações de produção, comércio e distribuição. Elas também cooperam em marketing, promoção de exportações, suprimento de insumos essenciais, atividades de P & D e outras, procurando, entretanto, manter um saudável equilíbrio entre competição e cooperação.

As empresas locais geralmente também se beneficiam do apoio de instituições locais. Lideranças locais usualmente coordenam ações privadas e públicas. E a existência de algumas formas locais de identidade política, social ou cultural constitui a base para que haja confiança e compartilhamento de informações entre as empresas.

Para aproveitar essas condições oferecidas pelo ambiente, deve-se ter um pensamento estratégico muito bem definido. Para isso, veremos as definições e implicações da estratégia empresarial.

## **2.4 Estratégia**

O termo estratégia e estratégico tem sido hoje abordado pelos diversos segmentos da sociedade, como também pela comunidade científica e até por qualquer tipo de mídia.

Para termos com maior clareza o significado de estratégia mostra-se duas abordagens em que este termo é utilizado. A primeira abordagem denominada por Quinn (1988), denominou a estratégia utilizada pelos militares como sendo clássica. A outra abordagem nos é mostrada por Mintzberg (2001), sendo considerada como contemporânea. Apresentar-se-á a seguir estas abordagens do conceito de estratégia.

### 2.4.1 Abordagem Clássica

O uso de estratégias remonta certo tempo na história. Segundo Quinn (*in* Quinn, Mintzberg e James, 2001) sua origem é grega e vem da palavra "strategos" e significa a "Arte do General". Neste sentido, o significado literal mostra o modo como se atuar nas batalhas para vencer a guerra.

"O resultado prático da estratégia, no seu puro sentido militar, consiste em enfraquecer ânimo e disposição das frentes de combate, a quebra da organização das forças oponentes." (Lopes, 1978)

O uso da palavra estratégia pelos militares foi denominado por Quinn (1988) como abordagem clássica da estratégia.

A palavra estratégia alcançou muita evolução de uso e surgiram muitas definições para esta. Ainda na linha militarista, vale a pena citar o conceito dado pela "Escola Superior de Guerra" (Quinn *in* Quinn, Mintzberg e James, 2001): "A estratégia geral é a arte de fortalecer e aplicar tanto na paz quanto na guerra o poder nacional para superar ou vencer, em certos casos diferindo ou contornado...". Cita-se também uma definição proposta por Silva (1981:153): "Estratégia poderia ser definida como a arte de superar ou vencer antagonismos, atuais ou potenciais, desfavoráveis à consecução ou salvaguarda." Estes antagonismos seriam entre duas vontades oponentes, podendo estas ser individuais ou coletivas, e estes podem ser oposição de idéias, valores, de objetivos e fins.

Mintzberg diz:

"O uso do termo estratégia deu sua contribuição para a arte militar. Outros autores porém tratavam de estratégia de uma forma menos restritiva, ou seja, não a utilizaram somente no sentido bélico. Alguns destes autores são: Druker; Learned, Christenson, Andrews e Guth; Chandler; Hofer e Schendel; Bracker; Bourgeois; Shirley; Mintzberg; Ansoff; Kreikebaum; Von Neumam e Morgenstern. A definição de estratégia, não somente no sentido militar, foi utilizada pela primeira vez em 1944 por Von Neumam e Morgenstein que definiram estratégia como um plano que especifica quais escolhas o jogador poderá

fazer em qualquer situação possível, para toda informação que possa ter no momento, de acordo com a sequência de informações que as regras do jogo podem fornecer. Pode-se observar que esta definição está imbuída num ambiente de jogos.” (Mintzberg *in* Quinn, Mintzberg e James, 2001)

Chandler (1962), definiu estratégia como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos para alcançar os objetivos. Esta é uma definição ampla de estratégia, a qual inclui o próprio objetivo mais os meios de como conseguir atingir este objetivo.

Por outro lado, Kreikebaum (*apud* Chandler, 1988), denota que a estratégia indica como a empresa utiliza seus pontos fortes e fracos para aproveitar oportunidades e evitar ameaças, levando em conta seus objetivos. Esta é uma definição de estratégia no sentido restrito, aqui estratégia vem a ser os meios para atingir os objetivos almejados.

Dentre esses diversos autores que definem estratégia não somente no sentido militar, utilizar-se-á como modelo de estudo de estratégia a abordagem de Mintzberg, e esta abordagem será chamada de contemporânea.

#### **2.4.2 Abordagem Contemporânea**

Dentro do contexto de que uma palavra pode ser usada de diversas maneiras, dependendo do contexto onde se encontra, é que Mintzberg (*in* Quinn, Mintzberg e James, 2001) adotou cinco definições formais de estratégia, que são como: plano, manipulação ou manobra, padrão realizado, posição e perspectiva. Abordar-se-á cada uma das cinco definições a seguir.

**Estratégia como Plano:** a estratégia adotada como plano, significa que existe um caminho a ser conscientemente seguido, ou seja, há uma linha guia (ou várias delas) que conduz determinada situação. Estes planos podem ser estabelecidos de forma explícita em documentos formais ou não, ainda podem ser gerais ou específicos e as estratégias são deliberadas.

**Estratégia como Manipulação:** como o próprio nome já diz este tipo de estratégia significa uma manobra intencional para enganar um oponente ou competidor. É uma estratégia do tipo deliberada.

**Estratégia como Padrão Realizado:** este tipo de estratégia é a ocorrida, encontrada ou realizada independente dela ter sido pretendida ou não. Esta estratégia portanto possui um comportamento ocorrido emergente.

**Estratégia como Posição:** este tipo de estratégia é aquela que interage ou faz a mediação entre a empresa e o ambiente. Ou nas palavras de Holfer e Schendel (*apud* Quinn, Mintzberg e James, 2001) - um conjunto entre organizações e meio, isto é, um conjunto entre o contexto interno e externo. Esta estratégia é importante pela relatividade das coisas ou fatos.

Segundo Rumelt (1979:197): "Uma estratégia para pessoa é tática para outra" - aquilo que é estratégico depende do tempo de ocorrência ou de análise: o que parece tático hoje poderia ser estratégico amanhã, e vice-versa.

Para Thompson (1967), a estratégia em termos ecológicos pode ser um nicho ambiental, em termos econômicos um lugar que gera renda e, em termos administrativos, um domínio do produto-mercado.

No que se refere a estratégia de posição qualquer uma das definições expostas são compatíveis com o seu significado. Mintzberg *in* (Quinn, Mintzberg e James, 2001).

**Estratégia como Perspectiva:** este tipo de estratégia é um modo muito arraigado de concepção do mundo. Esta concepção de mundo, ou seja, esta forma de enxergar as coisas está presente no interior da organização. Estratégia é uma perspectiva conceitual, partilhada pelos membros (agrupados ou não) de uma organização através de suas intenções ou por suas ações.



A palavra alemã *weltanschauung* (visão do mundo) é a que mais se aproxima desse tipo de estratégia: significa a intuição coletiva sobre como o mundo funciona, englobando aspectos como culturas, ideologias, paradigmas.

Cada definição adiciona importantes elementos à discussão do conceito de estratégia como será visto a seguir. Como plano, introduz a noção de intenção e enfatiza o papel de liderança consciente. Como padrão realizado, focaliza-se sobre a ação efetiva (comportamento realizado) e introduz a noção que estratégia pode emergir.

Como posição, introduz o contexto ambiental encorajando a considerar questões de competição, cooperação e podendo reforçar a importância da manipulação. Como perspectiva, é lembrado que estratégia nada mais é do que conceito focando sobre o aspecto interno da organização. Mintzberg *in* (Quinn, Mintzberg e James, 2001).

Nessa relação dinâmica com o ambiente, a estratégia provocará mudanças nas organizações. Essas mudanças determinarão qual estrutura interna da organização. E para gerir essas mudanças, devemos analisar o processo de mudança.

## **2.5 Estratégia e Mudança**

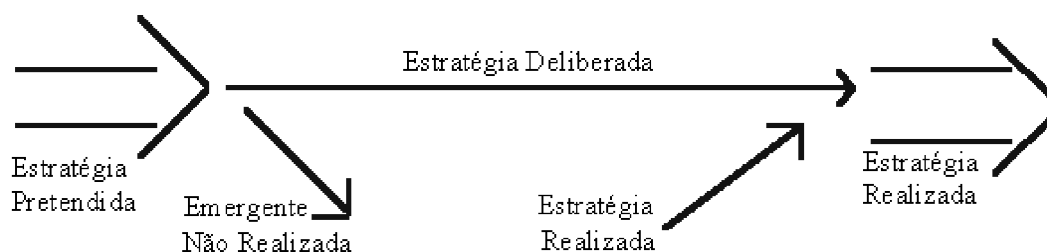
A definição de estratégia é crucial para o entendimento da mudança estratégica, porque a anterior determina o domínio de definição da última. Em outras palavras, a natureza da definição da estratégia pode tanto expandir como restringir a interpretação da mudança estratégica (Topping, 1991). Sua definição altera não apenas a conceituação da mudança, mas também a maneira pela qual esta é estudada.

De acordo com Mintzberg (1987), uma estratégia pode ser descrita tanto como um plano para o futuro como um padrão do passado. Como plano, a estratégia

é definida como um curso de ação pretendido, resultante de um processo formalizado (Chandler *apud* Topping, 1991). Utilizando esta definição, a mudança estratégica é caracterizada como o resultado de um esforço organizado e concentrado, excluindo, assim, os elementos de mudança dinâmicos e os não planejados. Já como padrão, ela requer que se analisem as estratégias através de longos períodos de tempo, como elas se formam e desaparecem nas organizações, bem como a investigação dos pontos de mudança (Mintzberg & McHugh, 1985; Mintzberg, 1987).

É fundamental que reconhecer também a diferença entre estratégias pretendidas e estratégias realizadas (Ilustração 1). Planos são estratégias pretendidas, enquanto padrões são estratégias realizadas. A existência de estratégias deliberadas e emergentes é inerente a essa interpretação. Uma estratégia pretendida pode tanto ser realizada como se pretendeu, ou não ser realizada. Por outro lado, estratégias realizadas podem ter sido totalmente deliberadas, como podem ter surgido através do tempo (estratégias emergentes).

Essas definições de estratégia abrangem o reconhecimento de diferentes tipos de mudança estratégica. As estratégias emergentes resultam em mudança não planejada, enquanto as deliberadas sugerem uma alteração planejada (Topping, 1991).



### Ilustração 1 – PROCESSO DA ESTRATÉGIA

**FONTE:** Mintzberg e McHugh, 1985, p.162.

Mintzberg e McHugh (1985) preferem ver a estratégia deliberada e a emergente como pontos finais de um *continuum*. Para eles, nenhuma

organização pode funcionar apenas com estratégias puramente deliberadas (intenções precisamente realizadas), nem com estratégias completamente emergentes (ausência total de intenção e liderança, apesar dos padrões de ação).

Mintzberg (2001) também definiu estratégia como uma posição. Isto é, uma estratégia pode ser uma posição ou um meio de localizar uma organização em um determinado ambiente. Como uma perspectiva, a estratégia seria "uma maneira arraigada de perceber o mundo" (Mintzberg, 2001). Refere-se à orientação gerencial compartilhada pelo pensamento coletivo o qual reflete o modo como as decisões são tomadas, assim como as normas e valores da organização que modelam o comportamento estratégico dos gerentes (Ginsberg e Grant *apud* Topping, 1991). A mudança a partir dessa perspectiva reflete-se nas alterações básicas da orientação gerencial.

Num sentido mais amplo, o conceito de estratégia organizacional abrange as decisões feitas pela direção da organização, objetivando combinar os recursos organizacionais com as oportunidades e limitações ambientais (Allred, 1989). Na mesma linha, Mansfield (*apud* Allred, 1989) afirma que a estratégia de uma organização pode ser vista como a predisposição coletiva da alta gerência nas decisões relacionadas à tarefa da organização em seus relacionamentos com o ambiente. É um padrão em uma tendência de decisões organizacionais contínuas, que constituem um comprometimento de recursos ou de ações. Isso inclui tanto as estratégias realizadas como as pretendidas (Mintzberg e Waters *apud* Topping, 1991), projetadas para alcançar as metas estabelecidas para interagir com o ambiente. A estratégia pode ser o resultado do planejamento premeditado ou da tomada de decisões *ad hoc* (Miles e Snow, 1978; Mintzberg *apud* Allred, 1989).

Miles e Snow (1978) argumentam que as condições ambientais não permitem que as organizações possuam uma única forma para se adaptarem ao ambiente. Cada organização desenvolve uma estratégia diferente em função

de sua percepção acerca do ambiente ser única. Isto é, as estratégias são únicas para uma organização e exibem seu estilo de ação distinto.

As respostas estratégicas não são mutuamente exclusivas. As organizações, através de seus gerentes, precisam administrar as contingências ambientais, utilizando todos os modos descritos anteriormente, e não apenas um (Johnson *apud* Malan, 1994). A efetividade organizacional resultará da combinação correta das respostas estratégicas. O padrão mais apropriado dependerá dos fatores organizacionais, ambientais e individuais existentes.

Uma organização deve desenvolver estratégias que otimizem suas vantagens sobre seus competidores, sua competência distinta, ou seja, as coisas que a organização faz especialmente bem em comparação com seus competidores. Snow e Hrebiniak (*apud* Allred, 1989) concluem que estratégias diferentes precisam ser apoiadas por competências distintas apropriadas. Condições e tendências no ambiente que afetam significativamente as áreas consideradas como competências distintas são aquelas às quais os gerentes prestam mais atenção. Portanto, a importância de várias tendências ambientais será percebida diferentemente de acordo com a competência distinta da organização.

Os limites estabelecidos da definição de estratégia levam a diferentes interpretações conceituais e operacionais da mudança estratégica. Portanto, neste trabalho a estratégia será caracterizada de forma mais ampla, não apenas como um plano ou um padrão que engloba vários níveis ou posições, mas também a partir de perspectivas racionais ou adaptativas, dependendo da situação.

## **2.6 Mudança e Adaptação: principais conceitos e perspectivas teóricas**

Esta seção apresenta uma revisão teórica da mudança estratégica. Aqui estão colocadas algumas definições acerca da mudança e da adaptação estratégica, além das principais perspectivas teóricas existentes para seu estudo.

A maior parte da ciência deste século foi pesadamente influenciada pelos princípios científicos de Newton, LaPlace e Descartes (Capra, 1982). Esse paradigma tinha como princípio que o estado natural de um sistema era o equilíbrio e que saídas do equilíbrio seriam desconsideradas.

Do mesmo modo, a abordagem pela qual se compreendia um sistema era reducionista e determinística; ou seja, através da compreensão dos elementos que compõem um sistema e da maneira pela qual eles interagem, os estados futuros do sistema poderiam, teoricamente, ser previstos. As teorias de gerenciamento do século XIX e do início do século XX também foram influenciadas por este paradigma, reducionista e determinístico, que tinha o equilíbrio como princípio central (Dooley, 1997).

Na medida em que a ciência progrediu no século XX, diferentes paradigmas de pensamento científico surgiram. O mesmo aconteceu com a teoria gerencial.

No mundo de hoje, sabe-se que a necessidade de introduzir e cultivar a noção de mudança e inovação nas organizações deixou de ser apenas um modismo, para se tornar uma questão de sobrevivência e sucesso.

A crescente turbulência, a complexidade e a incerteza ambientais impõem às organizações um dinamismo e capacidade de adaptação sem precedentes na história. Segundo Chakravarthy (1991), adaptar-se a um ambiente turbulento é difícil.

Uma empresa que enfrenta este tipo de ambiente normalmente procura um nicho de mercado que seja ao mesmo tempo estático e relativamente simples,

pois lidar com toda a complexidade e dinâmica associadas com a turbulência ambiental é impossível (Emery e Trist *apud* Chakravarthy, 1991).

Pode-se dizer que tais ambientes turbulentos são a fonte de incerteza para as organizações (Malan, 1994), que encaram as mudanças rápidas e imprevisíveis no ambiente como sendo hostis e ameaçadoras para a sua sobrevivência.

Muitas organizações não estão conseguindo superar os desafios gerados, devendo para tanto se modificarem no sentido de garantir a sobrevivência através de uma estrutura que lhes permita maior flexibilidade, fator fundamental na busca por competitividade. Pois, como afirmam Stoner e Freeman (1995), a sobrevivência de uma organização depende de sua habilidade em adaptar-se às mudanças no mundo ao seu redor.

Similarmente, outros autores, como Chakravarthy (1982) e Pettigrew (1988), dizem que a mudança estratégica deve ser concebida como um processo que envolve não apenas decisões baseadas em dados reais, mas também em percepções acerca do ambiente e os aspectos políticos.

Contudo, Kotter e Schlesinger (1979) lembram que a mudança normalmente é temida porque significa uma perturbação no *status quo*, uma ameaça aos direitos adquiridos das pessoas em seus empregos e uma reviravolta nos modos já estabelecidos de fazer as coisas. Muitas vezes, os membros organizacionais tornam-se supersticiosos, acreditando que o que funcionou no passado funcionará para sempre, dificultando a visualização da necessidade de contínua mudança e adaptação (Pfeffer e Salancik, 1978). Mesmo mudanças que pareçam ser positivas ou racionais envolvem perda e incerteza.

Existem várias definições para a adaptação organizacional. Na visão de Child e Smith (1987) ela se refere à habilidade dos decisores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente (arena cognitiva) de forma a assegurar,

em última instância, a sobrevivência da organização. Adicionalmente, eles afirmam que para as empresas a inovação estratégica se refere às principais decisões e à sua implementação a respeito da escolha de produtos e mercados, de processos e tecnologias de produção e da organização do trabalho.

Hrebiniak e Joyce (1985) dizem que a adaptação é um processo dinâmico que resulta da força relativa e do tipo de poder, ou da dependência existente entre a organização e o ambiente. A posição de uma organização pode mudar, ao longo do tempo, como resultado tanto de escolhas estratégicas como de mudanças no ambiente externo.

Miles e Snow (1978) definem adaptação como sendo o alinhamento consistente das decisões referentes ao domínio, à tecnologia e à estrutura organizacional, quer seja de modo proativo ou de modo reativo. Seu modelo apresenta quatro tipos de organizações, classificadas de acordo com as estratégias usadas para responder ao ambiente: defensoras, prospectoras, analisadoras, e reatoras.

Hage (*apud* Hall, 1984) considera a mudança como sendo qualquer alteração e transformação da forma organizacional que a empresa realiza visando à sua sobrevivência no ambiente. Já a adaptação estratégica é definida como o caminho percorrido em direção à mudança.

A adaptação organizacional pode ser vista como um processo através do qual a coalizão dominante primeiro toma consciência das condições mutantes no ambiente da organização e em seguida responde através de ajustes internos.

Uma organização mantém ou melhora seu alinhamento com o ambiente no qual está inserida fazendo uma série de ajustes. Esses ajustes podem variar de pequenas mudanças em procedimentos no fluxo de trabalho, até modificações significativas que alterem o domínio organizacional (ver ilustração 2).

1. Ajustes de procedimento	Mudanças determinadas pelos gerentes nos procedimentos de trabalho, no fluxo de informação, no horário e outras.
2. Ajustes gerenciais na política e processos	Mudanças na quantidade ou tipo de participação na tomada de decisão, no estabelecimento de metas, etc.
3. Ajustes inter-departamentais na estrutura e processos	Mudanças no desenho dos empregos, por exemplo: enriquecimento do emprego, papel do trabalho e fluxo de trabalho, relacionamento dos papéis, etc.
4. Ajustes interdepartamentais na estrutura e processos principais	Mudanças no grau de centralização das principais decisões, arranjos funcionais vs. arranjos de produção, etc.
5. Ajustes supra- ou extra organizacionais	Mudanças no produto ou serviço básico oferecido para a clientela, ou tipo de propriedade - fusão, dissolução, etc.

## **Ilustração 2 – TIPOS DE AJUSTES ORGANIZACIONAIS**

FONTE: Miles *apud* Allred, 1989, p. 68.

Alguns autores defendem a idéia de que para as organizações sobreviverem e se desenvolverem atualmente não basta apenas que elas adotem simples mudanças visando adaptarem-se ao ambiente no qual estão inseridas. É preciso que elas sejam capazes de antecipar os eventos, bem como as respostas às ameaças e oportunidades que o ambiente fornece, agindo de maneira proativa (Brown e Moberg; Kelly e Amburgey *apud* Pereira, 1996). Sabe-se, entretanto, que as respostas organizacionais às pressões ambientais não são automáticas, nem necessariamente racionais (Hall, 1984).

Este trabalho partirá do princípio de que as organizações e seus ambientes estão mudando continuamente, podendo as organizações redefinirem, mudarem e influenciarem o ambiente a seu favor através de escolhas estratégicas. O processo de mudança seria, dessa forma, caracterizado como um processo de aprendizagem, no qual a organização está sempre reavaliando seus processos e estruturas, objetivando verificar os erros e acertos cometidos.

Deve-se assim, discutir as principais perspectivas teóricas para que possamos localizar o processo de adaptação organizacional dentro de um aglomerado industrial.



## 2.7 Principais Perspectivas Teóricas para o Estudo da Adaptação Organizacional

Existem diversas teorias que procuram explicar como as organizações se adaptam a seus ambientes. Elas podem ser agrupadas basicamente em dois grupos de perspectivas:

- 1) **Determinísticas** - são as que consideram que o ambiente organizacional é altamente determinístico e imutável, controlando e coagindo as organizações a se adaptarem de acordo com suas imposições (Miles, 1982). É como se um "Sr. Ambiente" viesse à organização dando-lhe ordens para que mude suas estruturas e atividades (Pfeffer e Salancik, 1978). O ambiente considerado, neste caso, é o imediato (ambiente específico, de ação direta). Aqui, destacam-se a abordagem da ecologia das populações e a institucional (Miles, 1982).
- 2) **Voluntaristas**: Nestas, a adaptação organizacional é vista como resultado das escolhas feitas pela coalizão dominante, as quais são realizadas com base em seus valores, tanto com relação a seu ambiente específico, como com relação ao ambiente mais geral. Nesta perspectiva, as organizações têm poder até mesmo para influir no ambiente onde já estão operando. As principais abordagens aqui são: dependência de recursos, seleção racional (modelo racional de contingências) e a escolha estratégica. Todos esses modelos serão detalhados a seguir.

O **modelo da ecologia das populações**, também conhecido como **seleção natural**, assume que, dado um grupo de organizações, algumas, por mera sorte, irão desenvolver características mais compatíveis com as condições ambientais mutantes do que outras (Alchian *apud* Allred, 1989). Assim, o comportamento e o destino de populações de organizações seria previsível, dadas certas características específicas do ambiente onde elas atuam (Miles,

1982; Hall, 1984; Hrebiniak e Joyce, 1985). Essa abordagem "propõe que os fatores ambientais selecionam aquelas características organizacionais que melhor se adaptam aos ambientes" (Aldrich e Pfeffer *apud* Hall, 1984:378), onde aqueles fatores determinarão quais organizações terão sucesso e quais fracassarão, "selecionando" os competidores mais fortes através da eliminação dos mais fracos (Hall, 1984; Pfeffer e Salancik, 1978; Morgan, 1996). Nesta perspectiva, o papel dos gerentes limita-se a imitar estruturas e processos bem-sucedidos de outras organizações.

Este modelo não lida com unidades organizacionais únicas; seu interesse está nas populações de organizações (Aldrich e Pfeffer *apud* Hall, 1984). A adaptação organizacional pode ser vista como a aplicação de procedimentos operacionais padronizados, para situações apropriadas, os quais já foram eficazes anteriormente. A direção da mudança organizacional é no sentido de uma melhor adaptação ao ambiente, e não necessariamente na direção de organizações mais complexas ou melhores. (Hall, 1984). Este modelo nega o papel da escolha estratégica, aprendizagem e adaptação organizacionais.

O **modelo institucional** procura explicar por que as organizações adotam determinadas formas (Hall, 1984). DiMaggio e Powell (*apud* Hall, 1984) defendem que o "isoformismo institucional" é a principal razão para explicar as formas organizacionais que são assumidas.

O "isoformismo institucional" dentro de um mesmo campo acontece por três razões: as forças coercitivas do ambiente podem impor uniformidade às organizações; as organizações imitam ou modelam umas às outras; as pressões normativas que surgem da crescente profissionalização da força de trabalho, torna quase impossível distinguir entre o corpo gerencial das distintas organizações.

Outro conceito definido por eles é o de campo organizacional, o qual é bastante semelhante ao enfoque das populações de Hannan e Freeman (*apud* Hall, 1984). Sua análise baseia-se no pressuposto de que as organizações existem

nesses campos, os quais são formados por outras organizações semelhantes. A tendência é que dentro desses campos as organizações se tornem cada vez mais homogêneas.

Na perspectiva institucional, o desenho organizacional é resultante não de um processo racional, mas de pressões internas e externas, fazendo com que ao longo do tempo as organizações de um campo se tornem parecidas com as demais.

Aldrich e Pfeffer (*apud* Hall, 1984) sugerem que existe um modelo alternativo denominado **dependência de recursos**, o qual valoriza as ações e decisões estratégicas tomadas pela organização para adaptar-se ao ambiente, buscando até mesmo influenciá-lo, a fim de reduzir a dependência da organização. Neste modelo, as organizações são vistas como dependentes do ambiente para obter os recursos necessários à realização de suas atividades. Um elemento chave é a escolha estratégica (Chandler e Child *apud* Hall, 1984). Este conceito significa que uma decisão é tomada de um conjunto de alternativas, tendo em vista a estratégia que a organização irá utilizar para lidar com o ambiente. Entretanto, segundo Aldrich e Pfeffer (*apud* Hall, 1984), existem limitações quanto à gama de escolhas disponíveis para a organização, tais como barreiras legais, tamanho da organização e custos, entre outras. O modelo enfatiza a importância dos arranjos internos de poder, bem como as demandas dos grupos externos na determinação das escolhas realizadas, as quais são tomadas dentro de um contexto político.

Existem três maneiras através das quais as escolhas estratégicas são tomadas em termos de ambiente. Na primeira, os responsáveis pelas decisões possuem autonomia. A segunda maneira envolve as tentativas de manipular o próprio ambiente. E no terceiro modo, elas são efetuadas baseando-se no fato de que as condições ambientais são percebidas e avaliadas de maneira diferente, por pessoas diferentes, ou seja, considera-se que a "realidade" das organizações é uma construção social.

Os atores organizacionais definem a realidade em termos de seus próprios antecedentes e valores (Silverman e Benson *apud* Hall, 1984). O ambiente é percebido, interpretado e avaliado por atores dentro da organização. A percepção se transforma na realidade e as condições ambientais só são importantes se forem percebidas pelos responsáveis pelas decisões organizacionais. Isso pode explicar por que algumas vezes os decisores da organização podem não reagir à mudanças ambientais observáveis (Child, 1972). Desse modo, as diversas organizações agirão de modo diferente perante as mesmas condições ambientais, já que as percepções são diferentes (Dutton e Duncan, Kanter *apud* Topping, 1991; Malan, 1994). E, quanto maior for a semelhança entre a percepção (ambiente percebido) - e as conseqüentes ações da organização acerca do ambiente - e a realidade objetiva (ambiente real), a princípio maiores serão as chances de sucesso da organização. Isto é, o primeiro passo para uma organização ser efetiva é que sua coalizão dominante perceba adequadamente o ambiente (Pfeffer e Salancik, 1978).

Outros autores ainda acreditam que as diferentes respostas ao ambiente são resultantes não apenas das diferentes interpretações que os atores organizacionais possuem acerca daquele ambiente, mas também de vários fatores contextuais internos à organização, tais como seu tamanho (Boeker *apud* Topping, 1991). Dessa forma, para compreender a mudança estratégica é fundamental que se considerem não apenas as mudanças ambientais, mas também certos fatores internos à organização.

Uma condição contextual que também parece afetar a mudança é a performance (Ginsberg *apud* Topping, 1991). Quer dizer, a performance passada influencia a mudança estratégica, e esta, em troca, afeta a performance subsequente (Schendel, Patton, e Riggs *apud* Topping, 1991). Alguns autores defendem a idéia de que os resultados de performance podem influenciar mudanças na medida em que fornecem *feedbacks* que indicam a efetividade ou inefetividade da estratégia atual (Dutton e Duncan, Ginsberg *apud* Topping, 1991).

Já os teóricos do **modelo racional de contingências**, também conhecido como **modelo da escolha** ou **seleção racional**, afirmam que embora as condições ambientais determinem em grande escala a eficácia de diferentes estruturas e processos organizacionais, os gerentes de organizações bem-sucedidas selecionam entre várias estruturas e processos os que favorecem a manutenção do equilíbrio da organização com seu ambiente. Eles acreditam que as ações organizacionais são resultantes das opções feitas entre um conjunto de alternativas, num determinado contexto ambiental de restrições e oportunidades, utilizando alguma regra de decisão com a qual comparar as alternativas em termos das conseqüências esperadas com as metas previstas (Hall, 1984; Miles, 1982; Allred, 1989). A ação pode ser vista como solucionadora de problemas. Porém, a racionalidade limitada da coalizão dominante limita à disponibilidade de informações que ela possui para decidir.

Uma abordagem mais recente incorpora elementos tanto da abordagem da seleção natural como da seleção racional. Esta abordagem é a **escolha estratégica**, a qual defende a idéia de que a estrutura organizacional é apenas parcialmente determinada pelas condições ambientais. Embora os fatores do ambiente externo possam impor algumas limitações à organização, os gerentes podem fazer escolhas com relação ao domínio organizacional, às tecnologias e às estruturas adotadas. Além disso, eles podem manipular o ambiente em algum grau, visando reduzir dependências e incertezas. As limitações não são predestinadas ou irreversíveis (Child, 1972; Pfeffer e Salancik, 1978). Ou seja, ao invés de aceitar o ambiente como um fator dado, ao qual a organização deve adaptar-se, é mais realístico considerá-lo como o resultado de um processo que envolve tanto adaptação ao ambiente como tentativas de modificá-lo (Pfeffer e Salancik, 1978).

Segundo Miles e Snow (1978), a abordagem da escolha estratégica é a que melhor explica a adaptação organizacional. Ela enfatiza o papel da cúpula gerencial (coalizão dominante), considerada o elo de ligação - também chamado por Malan (1994) de "filtro mediador" - entre a organização e o ambiente, pois é através de suas percepções que o ambiente é conhecido - o

conceito de arena cognitiva de Child e Smith (1987) - e conseqüentes ações são tomadas (Child, 1972, Cook *apud* Topping, 1991).

Miles e Snow (1978) apontam seis características importantes para a abordagem da escolha estratégica:

- **Decretação ambiental** - As organizações criam seu próprio ambiente-tarefa através de uma série de escolhas.
- **Coalizão dominante** - As organizações possuem um grupo de decisores cuja influência no sistema é maior que a dos outros.
- **Percepções** - A adaptação organizacional tende a acontecer de acordo com as percepções da coalizão dominante com relação a seu ambiente, que não são necessariamente iguais às características reais daquele ambiente.
- **Segmentação** - A coalizão dominante é responsável pela divisão do ambiente e pela alocação de seus componentes às subunidades da organização.
- **Procura por atividades** - É a coalizão dominante que monitora aqueles elementos ambientais, julgados com sendo cruciais para a organização.
- **Limitações dinâmicas** - As percepções da coalizão dominante e os ajustes que ela realiza no presente são limitados por escolhas passadas. Limitações existentes podem ser reduzidas ou mesmo removidas através de mudanças importantes na estratégia. Contudo, qualquer direção nova será seguida de novas limitações.

Segundo Miles (1982), a maioria dos estudos sobre o relacionamento existente entre as organizações e o ambiente considera que este ambiente é determinístico e imutável com relação às organizações que dele dependem. A

adaptação organizacional era vista como o processo pelo qual as organizações se ajustavam para estarem de acordo com as imposições do ambiente imediato (ou ambiente específico). Além disso, elementos do ambiente institucional mais amplo (ou ambiente geral) que circundava a população de organizações eram desprezados (Miles, 1982). Nada se falava sobre a escolha estratégica da organização; ignoravam-se os processos através dos quais a adaptação organizacional ocorria.

Entretanto, Child (1972) afirma que a análise da organização e do ambiente precisa reconhecer o exercício da escolha da coalizão dominante, pois ela pode selecionar o tipo de ambiente no qual a organização irá operar, criando seu ambiente organizacional, como sugeriram Weick (*apud* Child, 1972) e qual seja, o ambiente importante às funções que a organização realiza. Além disso, as organizações têm poder até mesmo para influir no ambiente onde já estão operando (Child, 1972; Hall, 1984).

Esse processo de escolha caracteriza-se por ser um processo político, na medida em que diferentes opções são apoiadas por diferentes coalizões dentro da estrutura decisória. A opção finalmente selecionada é resultante do poder dos indivíduos e dos grupos que a apóiam (Hall, 1984). A ênfase na escolha estratégica reintroduz a importância do controle e do poder para analisar as organizações (Pfeffer e Salancik, 1978).

Em função desses fatores essencialmente estratégicos e políticos, as condições ambientais não podem ser vistas como determinantes da estrutura organizacional. Esta é definida a partir das percepções da coalizão dominante acerca do ambiente e das respectivas decisões e ações que ela pode conseqüentemente adotar na organização (Child, 1972; Miles, 1982).

Burns e Stalker (*apud* Morgan, 1996) também ressaltam a importância da percepção da coalizão dominante ao afirmarem que, dependendo dessa habilidade de percepção, bem como da adoção de um curso de ação significativo, é que uma organização pode adaptar-se de forma bem sucedida

ao meio ambiente. Seus estudos e os de Woodward demonstram que no processo de organizar várias escolhas precisam ser feitas. Além disso, eles foram os primeiros a sugerir que para uma organização ser eficaz é necessário que ela encontre o equilíbrio ou a compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidade das pessoas e o ambiente externo.

Entretanto, conforme sugeriu Weick (*apud* Allred, 1989), as percepções da coalizão dominante podem não corresponder às condições reais no ambiente da organização. Na medida em que os gerentes escolhem dar atenção apenas a certas partes do ambiente, eles geram parcialmente as condições para as quais suas organizações respondem. Esse conceito é chamado de ambiente "decretado" e representa a porção do ambiente que os gerentes percebem como relevante para suas organizações.

Para Hrebiniak e Joyce (1985) a escolha estratégica e o determinismo ambiental não são explicações mutuamente exclusivas da adaptação organizacional. Devem ser posicionadas como variáveis independentes no processo de adaptação.

A interação e a interdependência entre as duas, através do tempo, definem o comportamento organizacional. Astley, Van de Ven e Weick (*apud* Hrebiniak e Joyce, 1985) também concordam com esse ponto de vista. Weick (*apud* Allred, 1989) afirma que a escolha estratégica e o determinismo ambiental são ambos causa e consequência um do outro no processo de adaptação.

O entendimento desse fenômeno dinâmico de mudança requer que se "pense em círculos" a fim de investigar a reciprocidade entre a organização e o ambiente para estudar a causalidade mútua resultante.



## 2.8 Mudança Estratégica Organizacional: os modelos utilizados

Todas as empresas, de uma forma ou de outra, buscam a sobrevivência e para tanto procuram a mudança ou a adaptação que lhe possibilita permanecer ou se tornar competitivas. Vários são os autores que tratam de questões de mudança e adaptação organizacional; alguns deles já foram citados nessa pesquisa.

A maior parte das pesquisas realizadas sobre mudança organizacional, no entanto, não reconhece a importância das questões subjetivas que envolvem as organizações - por exemplo, o contexto político quando da tomada de decisões - nem as percepções da coalizão dominante, que em última instância é a responsável, pelas decisões estratégicas da organização (Child *apud* Pettigrew, 1988; Pereira, 1996). Ademais, essas abordagens não consideram os processos pelos quais as mudanças ocorreram. Constituem-se em pesquisas aistóricas, aprocessuais e acontextuais (Pettigrew, 1988).

Pettigrew (1988) propõe uma metodologia para estudar a mudança organizacional, observando que se trata de um processo humano complexo, no qual todos os membros da organização desempenham atividades, as quais podem estar relacionadas com a percepção do contexto da mudança, com a escolha do conteúdo da mudança ou com o processo de implementação da mudança.

O **contexto** (é o "porquê" da mudança) pode ser dividido em externo e interno. O **contexto externo** refere-se ao ambiente social, político, econômico e competitivo no qual a organização atua, bem como à percepção, ação e interpretação das políticas e eventos. Aqui se pode fazer uma correlação com a idéia de arena cognitiva de Child e Smith (1987). O **contexto interno** relaciona-se com a estratégia, estrutura, cultura corporativa e com o contexto político existente na própria organização através do qual surgem as idéias e impulsões para a mudança emergir (Pettigrew, 1987, 1992).

Embora o contexto possa delimitar ou restringir a ação, as organizações ainda têm condições de fazer escolhas quanto às suas ações e estratégias (Pettigrew, 1987), desde que haja um controle adequado e seleção dos meios com que os resultados prescritos devam ser atingidos (Hrebiniak e Joyce, 1985).

Essa visão enfatiza o papel da escolha estratégica (Miles, 1982), pois considera que as organizações são capazes não só de captar as mudanças ambientais e adaptarem-se a elas, como também de realizar escolhas entre os tipos de ambiente nos quais deseja operar, adaptando-se a esta escolha. As organizações agem para criar seus ambientes.

Nesta pesquisa, valorizam-se muito as diferentes percepções e representações mentais dos atores envolvidos nos processos de mudança, pois é a forma com que eles elaboram seus conhecimentos que contribuem para construir as realidades sociais que fundamentam suas ações. Os contextos onde a organização opera podem ser mobilizados, isto é, eles não são entidades inertes ou objetivas. Pelo contrário, são os atores - em particular a coalizão dominante - que, selecionando os elementos do contexto em função de seus próprios interesses e valores, elaboram esse contexto de determinada maneira.

O **conteúdo** (é "o quê" da mudança) da mudança diz respeito às áreas particulares de transformação que estão sob análise (Pettigrew, 1992). Podem ser citados como exemplos de conteúdo a tecnologia, os produtos, a posição geográfica e a cultura da organização.

Formular o conteúdo de qualquer nova estratégia inevitavelmente requer o gerenciamento de seu contexto e processo (Pettigrew, 1987). Argumenta-se que a natureza das respostas por parte da organização pode ser moldada pelas características da questão que está sendo processada (Hall *apud* Pettigrew, 1992).

Por último, tem-se o **processo** de mudança (é o "como" a mudança acontece), o qual diz respeito às ações, reações e interações entre as várias partes integrantes da organização (seus *stakeholders*) e que estão interessadas na mudança em questão.

De acordo com Pettigrew (1992), a pesquisa sobre mudança deve envolver a interação contínua entre o contexto, o processo e o conteúdo da mudança, junto com a habilidade em regular as relações entre os três.

Complementando, Child e Smith (1987) dizem que a mudança organizacional implica tanto uma reestruturação intelectual ou cognitiva, como uma alteração na estrutura material. Assim como Pettigrew (1992), esses autores também usam uma concepção teórica baseada na noção da análise processual, a qual enfatiza que a organização deve ser vista como um sistema contínuo, com seqüências de ações interdependentes e eventos que são utilizados para explicar processos de mudança organizacional.

No modelo desses autores - *Firm in Sector* (1987) - o contexto ao qual se refere Pettigrew (1987) é o setor no qual a organização se encontra inserida. Sendo assim, aqui o contexto é mais limitado e assemelha-se ao conceito de ambiente específico, já discutido anteriormente (Bowditch e Buono, 1992; Hall, 1984).

Dentro desse contexto específico, três aspectos são importantes para estudar a mudança organizacional: as **condições objetivas**, a **arena cognitiva** e a **rede colaborativa**.

As **condições objetivas** do setor no qual a organização opera dizem respeito aos fatores que podem criar pressões para a mudança na organização (tais como as condições tecnológicas, econômicas etc.), pois sua sobrevivência requer que seu comportamento seja apropriado àquelas condições ambientais. Apesar de o ambiente real influir na efetividade organizacional e na escolha da

estratégia adequada, aqui é o ambiente percebido que melhor explica a tomada de decisão (Child e Smith, 1987).

A **arena cognitiva** refere-se à construção mental que os membros da organização fazem do setor, decorrente da identificação das condições objetivas com suas crenças, ideologias e experiências de vida ou, em outras palavras, são as interpretações subjetivas por parte dos membros da organização acerca das condições reais do ambiente, o que é similar ao conceito de ambiente percebido de Bowditch e Buono (1992).

O último aspecto do modelo é a **rede colaborativa** ou a **rede de colaboradores atuais e potenciais**, que constitui a rede social de relacionamentos da organização. Os autores consideram que as organizações não são ilhas, mas estão ligadas por padrões de cooperação e filiação com outras empresas que podem vir a caracterizar-se como facilitadoras nas mudanças organizacionais, favorecendo, por exemplo, o sistema de informações da organização e, conseqüentemente, auxiliando na percepção dos elementos do ambiente.

A contínua relação entre esses três elementos é que determina o rumo das mudanças organizacionais. Desse modo, eles favorecem o tratamento da mudança organizacional a partir de uma perspectiva contextual.

Este trabalho segue uma linha de pesquisa que considera os caracteres históricos, contextuais e processuais da mudança (Pettigrew, 1992). Neste sentido, a mudança é vista como uma consequência não apenas de um processo racional e linear de solução de problemas, pois, como afirma Krausz (1991), embora a organização se proponha a funcionar racionalmente, outros processos não racionais intervêm.

O ser humano, que é a menor unidade do sistema organizacional e que dá vida às organizações, age em função de uma base tridimensional: cognitiva, emocional e racional. Esta última parece ser a menos atuante das três.

Assim sendo, aqui as explicações para mudança levam em conta tanto a continuidade como a mudança, as ações e estruturas, os elementos culturais, os fatores endógenos e exógenos, assim como com o papel da sorte e da surpresa (Pettigrew, 1987).

Considera-se também que as mudanças são resultantes de processos que reconhecem lutas históricas e contínuas por poder e *status* como forças motoras.

Para que se alcancem os objetivos previamente definidos, este estudo utiliza como base teórica o modelo de Pettigrew (1985, 1987, 1992) e alguns elementos do modelo *Firm in Sector*, de Child e Smith (1987), os quais estão mais próximos da realidade por considerarem os aspectos contextuais da mudança, além das questões subjetivas que envolvem tais processos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No capítulo anterior foram apresentados os fundamentos teóricos e empíricos que dão suporte a este estudo de mudança estratégica organizacional.

Tendo por base esses fundamentos, define-se neste capítulo o referencial metodológico utilizado na coleta e interpretação das informações. De acordo com os objetivos da pesquisa e o esquema condicional proposto é que se seleciona a metodologia a ser adotada, sejam as técnicas de observação, sejam as fontes de dados e os métodos de interpretação e análise dos dados obtidos.

A princípio foi enfatizada a importância da pesquisa qualitativa para o estudo das organizações e seus respectivos processos de mudança. Em seguida foram colocados o problema, a delimitação, o *design* e as perspectivas de pesquisa, bem como a população, as definições constitutivas e categorias de análise, as técnicas de coleta, análise e interpretação dos dados. Por fim, são apresentadas as limitações da pesquisa.

#### 3.1 A Natureza da Pesquisa

Richardson (1989) diz que, de forma ampla, pode-se classificar a pesquisa em dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo. Eles se diferenciam principalmente na forma de abordar o problema. Por isso, o método escolhido

precisa ser apropriado ao tipo de estudo que se deseja realizar, mas é a natureza do problema ou o seu nível de aprofundamento que, no fundo, determinará a escolha do método.

Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa afirmam que as ciências humanas e sociais devem seguir um paradigma diferente daquele das ciências naturais, onde os conhecimentos são legitimados através de processos quantificáveis, que por meio de técnicas de mensuração podem transformar-se em leis e explicações gerais. As ciências humanas são específicas e possuem metodologia própria, a qual busca os dados e acontecimentos no contexto onde ocorrem.

A forma como os pesquisadores aprendem e legitimam os conhecimentos é diferente. A abordagem qualitativa considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. O sujeito-observador faz parte do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, de acordo com seus valores e crenças, dando-lhes um significado.

Tendo em vista a natureza do problema a ser pesquisado, adotar-se-á a abordagem qualitativa. Esta, segundo Richardson (1989), justifica-se principalmente quando se procura entender a natureza de determinado fenômeno social; neste caso, as mudanças estratégicas ocorridas no aglomerado de confecções de Colatina/ES. O autor afirma que geralmente as investigações que utilizam a abordagem qualitativa são as que tratam de situações complexas ou estritamente particulares; ou ainda, quando se procura compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar a compreensão mais profunda do comportamento dos indivíduos.

As características indicadas por Bogdan e Biklen (*apud* Triviños, 1992) para a pesquisa qualitativa servirão de base para este estudo. São elas:

- A pesquisa qualitativa tem como fonte direta dos dados o ambiente natural e o pesquisador como instrumento-chave.

- Os dados coletados são, na sua maioria, descritivos.
- Os pesquisadores qualitativos preocupam-se muito com o processo e não apenas com os resultados e o produto.
- Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar os dados de forma indutiva.
- O "significado" que as pessoas dão às coisas e à sua vida é uma questão fundamental na abordagem qualitativa.

Segundo Van Maanen (1985) os métodos qualitativos envolvem uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever os significados - não a frequência - de certos fenômenos que ocorrem no mundo social. Utilizar tal abordagem significa lidar com símbolos lingüísticos; fazendo isso, tenta-se reduzir a distância entre o indicado e o indicador, entre a teoria e os dados e entre o contexto e a ação. A "matéria-prima" dos estudos qualitativos é, portanto, obtida *in vivo*, próximo ao ponto de origem.

Na seqüência, apresentam-se o problema de pesquisa, sua delimitação, o *design* e as perspectivas.

### **3.2 Formulação do problema de pesquisa**

Selltiz (1974), Nogueira (1975), e Rudio (1992) afirmam que toda pesquisa sempre começa com algum tipo de pergunta ou problema, que deve ser concreto, claro, explícito e operacional. A natureza da pergunta é que varia. A partir da observação de alguns acontecimentos é que se pode perguntar se esses tipos de acontecimentos sempre seguem o mesmo padrão, ou não. Pode-se ainda verificar se é possível procurar uma explicação para o processo através do qual certas condições levam a determinados resultados.



Para eles, a formulação do tópico de pesquisa em um problema de pesquisa é a primeira etapa da busca científica; portanto, deve ser basicamente influenciada pelas exigências do processo científico. Como o tópico escolhido para a pesquisa geralmente é muito amplo, ele precisa ser limitado a uma questão que possa ser tratada em um único estudo.

Uma pesquisa não é selecionada num vácuo. O pesquisador é influenciado pelos estudos e pesquisas já existentes. Além disso, a escolha do problema de pesquisa está diretamente relacionada ao método de pesquisa selecionado: ambos os elementos são interdependentes. Alguns métodos são inadequados para certos problemas de pesquisa.

Os interesses pela escolha de problemas de pesquisa são determinados pelos mais diversos fatores. Os mais importantes, na opinião de Gil (1993) são: os valores sociais do pesquisador ou como sugerem suas inclinações pessoais julgamentos de valor; e os incentivos sociais.

Existem algumas regras práticas para a formulação de problemas científicos; entre elas, tem-se que o problema deve ser formulado na forma de pergunta, ser claro, preciso e objetivo, ser empírico, suscetível de solução, delimitado a uma dimensão viável. A elaboração clara do problema resulta da revisão da literatura e da reflexão pessoal (Gil, 1993).

Triviños (1992) e Nogueira (1975) recomendam que o foco de pesquisa esteja vinculado ao âmbito cultural do pesquisador ou à prática cotidiana que ele realiza como profissional.

Nesse sentido, o presente trabalho tem por referencial a seguinte questão de pesquisa:

**Quais as estratégias adotadas pelas empresas do aglomerado de confecções de Colatina no seu processo de formação e desenvolvimento de 1960 a 2002?**

### 3.2.1 Perguntas de Pesquisa

Segundo Triviños (1992) as perguntas de pesquisa representam o que o investigador pretende esclarecer, orientando seu trabalho. Elas devem reunir algumas condições, tais como precisão, clareza, objetividade (para que não se tenha dúvida sobre o seu significado) e devem referir-se a fenômenos observáveis (Richardson, 1989). São originadas a partir das idéias colocadas na formulação do problema e dos objetivos da investigação. Assim sendo, foram estabelecidas as seguintes perguntas:

- a) Quais eram as condições objetivas do ambiente externo da empresa durante o período analisado pela pesquisa?
- b) Quais foram, por que e como se deram as principais mudanças estratégicas no aglomerado de confecções de Colatina?
- c) Quais os incidentes críticos que contribuíram para a formação do Aglomerado de Confecções de Colatina?
- d) Quais as estratégias adotadas pelas empresas para a formação do aglomerado no período estudado?

## 3.3 Delimitação da Pesquisa

### 3.3.1 *Design* e Perspectivas da Pesquisa

O *design* de pesquisa é que nos indica como os dados serão obtidos, analisados e interpretados, ou seja, é ele que relaciona os dados a serem coletados e com as respectivas conclusões às questões iniciais do estudo (Yin, 1990). Nachmias e Nachmias (*apud* Yin, 1990) afirmam que o *design* de pesquisa também define o nível de generalização, ou seja, se as interpretações obtidas podem ser generalizadas para outras situações.

Triviños (1992) e Gil (1993) afirmam existir, em geral, três tipos de pesquisa cujas finalidades são diferentes: exploratória, descritiva e experimental (ou explicativa). Já na concepção de Cervo e Bervian (1983) existem pelo menos três tipos importantes de pesquisa: a bibliográfica, a descritiva e a experimental.

A linha geral que norteará o presente trabalho será a pesquisa descritiva, tendo por base a abordagem qualitativa. Entretanto, cabe aqui salientar que também foi realizada uma pesquisa bibliográfica, até porque qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, pressupõe uma pesquisa bibliográfica prévia, tanto para diagnosticar a situação existente como para fundamentar teoricamente ou ainda justificar os limites e contribuições da própria pesquisa. A pesquisa bibliográfica constitui parte da pesquisa descritiva a ser realizada, enquanto é feita com o intuito de juntar informações e conhecimentos prévios acerca do problema para o qual se procura resposta.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los (Rudio, 1992; Triviños, 1992). Este tipo de pesquisa pretende descrever "com exatidão" os fatos e fenômenos de determinada realidade. Isso vem a corroborar a opinião de Cervo e Bervian (1983) ao afirmarem que, entre outros atributos, a pesquisa descritiva procura descobrir, com a toda precisão possível, a relação e conexão de um fenômeno com outros, sua natureza e suas características.

A pesquisa descritiva admite várias formas, tais como estudos exploratórios, estudos descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa histórica, estudos de caso, pesquisa documental, estudos causais comparativos, experimentos, histórias e *surveys*, entre outros (Cervo e Bervian, 1983; Rudio, 1992; Triviños, 1992; Yin, 1990).

Para Yin (1990), a escolha da técnica mais apropriada para a investigação que se deseja realizar vai depender basicamente de três condições: (a) do tipo de questão de pesquisa; (b) do nível de controle que o investigador possui sobre

os eventos comportamentais reais; (c) do grau de foco em eventos contemporâneos ou históricos.

Entre as várias formas que pode assumir a pesquisa qualitativa, para este estudo adotou-se o *design* do estudo de caso simples (Yin, 1990), de forma longitudinal e processual (Pettigrew, 1988; Richardson, 1989), tendo como unidade de análise as organizações que fizeram parte do processo de desenvolvimento do aglomerado de confecções de Colatina (Yin, 1990).

O estudo de caso é a técnica de pesquisa mais apropriada quando se deseja estudar situações complexas. Segundo Gil (1993) e Triviños (1992), o estudo de caso é caracterizado pela análise profunda e exaustiva de uma determinada realidade, de maneira a possibilitar o seu amplo e detalhado conhecimento. Para Triviños (1992), esse tipo de estudo talvez seja um dos mais relevantes para a pesquisa qualitativa.

Yin (1990) define tecnicamente o estudo de caso como uma investigação empírica que:

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real;
- não possui fronteiras claras entre o fenômeno e o contexto;
- usa múltiplas fontes de evidência.

O estudo de caso, na opinião de Nibet e Watt (*apud* Lüdke e André, 1986), é caracterizado por três fases. Começa-se com um plano muito incipiente, que vai se delineando de forma mais clara à medida que o estudo se desenvolve. Podem até existir algumas questões iniciais, que vão sendo explicitadas, reformuladas ou abandonadas à medida que o trabalho avança. Essas questões iniciais podem ter origem na análise da literatura pertinente, podem ser fruto de observações e depoimentos de especialistas, podem surgir de um contato com a documentação e com as pessoas ligadas ao fenômeno em

estudo, ou podem estar baseadas na experiência pessoal do próprio pesquisador. Esta fase é chamada de fase exploratória, fundamental para uma definição mais precisa do objeto em estudo.

Na segunda fase os dados são coletados através de instrumentos e técnicas determinados pelas características do estudo em questão. E, finalmente, a última fase corresponde à análise sistemática dos dados e à elaboração do relatório de pesquisa. Cabe salientar, entretanto, que estas três fases se superpõem em diversos momentos.

Existem algumas preocupações com relação a essa técnica de investigação. A primeira delas refere-se à falta de rigor do estudo de caso. Para alguns, o investigador que usa este tipo de técnica permite que surjam visões preconceituosas que influenciam a direção das descobertas e conclusões. Contudo, Yin (1990) afirma que este tipo de problema não é exclusivo da técnica de estudo de caso.

A segunda preocupação diz respeito ao fato de os estudos de caso não fornecerem bases para generalização científica. Para Yin (1990) o estudo de caso é generalizável a proposições teóricas e não a populações ou universos. Neste sentido, ele não representa uma amostra, e a meta do investigador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

No estudo de caso os resultados são válidos apenas para o caso em estudo (Triviños, 1992). Não é possível generalizar o resultado alcançado para outras situações, sendo esta característica, na visão de Gil (1993), sua principal limitação. Já para Triviños (1992), é nesta característica que está o grande valor do estudo de caso, pois ele fornece um conhecimento aprofundado de uma determinada realidade, já que os resultados alcançados podem permitir o encaminhamento de outras pesquisas.

Neste sentido, Lüdke e André (1986) afirmam que, em função de cada caso ser tratado como único, singular, a questão da generalização passa a ter menor relevância. A generalização do que foi apreendido num tipo de contexto para outros contextos semelhantes vai depender do tipo de usuário do estudo. Se ele perceber semelhança de aspectos do caso particular com outros casos por ele vivenciados, poderá estabelecer uma "generalização naturalística". Este tipo de generalização ocorre, ao nível de indivíduo, através de um processo que envolve o conhecimento formal, bem como suas impressões, sensações, ou seja, seu conhecimento tácito.

A terceira preocupação sobre os estudos de caso é que eles tomam muito tempo e resultam em documentos extensos e difíceis de ler. Yin (1990) afirma que esta preocupação é verdadeira, mas que existem outras maneiras de realizar estudos de caso que não levem tanto tempo e cujos relatórios finais não sejam tão extensos. Gil (1993) opõe-se a essa visão ao afirmar que os relatórios dos estudos de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessíveis do que outras formas de pesquisa.

As características e princípios dos estudos de caso, segundo Lüdke e André (1986) se superpõem às características gerais da pesquisa qualitativa. Destacam-se, entre elas: os estudos de caso buscam a descoberta, enfatizam a interpretação no contexto onde o caso acontece, procuram retratar a realidade de maneira completa e profunda, utilizam diversas fontes de informação, revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas, procuram representar os pontos de vista diferentes e às vezes conflitantes presentes numa determinada situação, utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa.

Gil (1993) afirma que o estudo de caso possui diversas vantagens, tornando-o o *design* mais adequado em várias situações. As principais vantagens são:

- O estímulo a novas descobertas: sendo o planejamento do estudo de caso flexível, o pesquisador, ao longo do processo, mantém-se atento a

novas descobertas. Muitas vezes ele dispõe de um plano inicial e durante a pesquisa pode ter seu interesse despertado por outros aspectos a princípio não previstos.

- A ênfase na totalidade: no estudo de caso, o pesquisador interessa-se pelas múltiplas dimensões de um problema, analisando-o no todo.
- A simplicidade dos procedimentos: os procedimentos de coleta e análise das informações utilizadas no estudo de caso, se comparados com outros tipos de delineamento, são bastante simples. Também os relatórios utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa.

O estudo de caso realizado busca retratar principalmente as mudanças estratégicas ocorridas na organização, dentro de um contexto considerado relevante (Pettigrew, 1987) para ela nos últimos vinte anos, o que coincide com o seu período de existência. Configura-se, assim, como um estudo processual (Pettigrew, 1988), bem como biográfico, uma vez que os antecedentes históricos e a cronologia da mudança são considerados vitais (Pettigrew, 1988) e histórico-organizacional, pela preocupação em estudar a vida de uma instituição (Bogdan *apud* Triviños, 1992).

### 3.4 Definição Constitutiva de Termos e Categorias

Estão colocadas a seguir algumas definições, o que, segundo Marconi e Lakatos (*apud* Triviños, 1992), é fundamental, pois contribui para a compreensão da realidade observada.

**Condições Objetivas** - São aquelas que podem criar pressões para a transformação da empresa em seu setor, na medida em que sua viabilidade depende de até que ponto seu comportamento é apropriado para aquelas condições ambientais (Child e Smith, 1987).

**Arena Cognitiva** - É a construção mental do setor, decorrente da identificação de suas condições objetivas pela coalizão dominante da organização (Child & Smith, 1987).

**Rede de Colaboradores** - O setor não se constitui apenas de competidores; existe também uma rede de colaboradores atuais e potenciais (Child & Smith, 1987) que se relacionam através de cooperação e afiliação (Richardson, *apud* Child & Smith, 1987).

**Coalizão Dominante** - Refere-se ao grupo que, coletivamente, detém maior possibilidade objetiva de decidir os rumos da organização num determinado período de tempo. Este grupo não é necessariamente formado pelos detentores de autoridade formalmente designados em uma organização (Cyert e March, Thompson *apud* Child 1972).

**Realidade Objetiva** - Refere-se às características identificáveis e mensuráveis do setor, no qual a empresa está inserida, que influenciam as estratégias e a estrutura da empresa (Child & Smith, 1987).

**Poder** - Para este trabalho o poder será visto como influência, ou seja, como a capacidade de afetar os resultados organizacionais. Será abordado tanto o poder formal como o informal, existente nas organizações e ao seu redor (Mintzberg, 1983).

**Mudança Estratégica** - Refere-se às principais decisões sistemáticas e suas respectivas implementações a respeito da escolha de produtos e mercados, dos processos e tecnologias de produção, e da organização do trabalho (Child & Smith, 1987).

**Stakeholders** - São aqueles grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados, direta ou indiretamente, pelo desempenho da organização na busca de seus objetivos, em termos de seus produtos, políticas e processos operacionais (Bowditch e Buono, 1992; Stoner e Freeman, 1995).



### **3.5 Coleta, Análise e Interpretação dos Dados**

Uma vez identificados os elementos-chave e as delimitações do problema de pesquisa, o pesquisador pode partir para a coleta sistemática de informações, utilizando para isso instrumentos mais ou menos estruturados, técnicas mais ou menos variadas; sua escolha deve ser determinada pelas características próprias do objeto estudado (Lüdke e André, 1986; Rudio, 1992).

Neste item estão relacionados os tipos de dados abordados na pesquisa, as técnicas de coleta de informações utilizadas, bem como o tratamento a elas conferido. Cabe aqui salientar que por este estudo estar baseado na abordagem qualitativa, não são estabelecidas separações marcadas entre a coleta de informações e sua análise e interpretação (Triviños, 1992), já que existe um processo dinâmico de retroalimentação das informações coletadas e dos objetivos pretendidos. As informações coletadas normalmente são interpretadas, exigindo assim, muitas vezes, novas buscas de dados.

#### **3.5.1 Tipos de Dados Utilizados**

Bogdan (*apud* Triviños, 1992) diz que no estudo de caso do tipo histórico-organizacional o pesquisador deve iniciar seu trabalho com o conhecimento existente sobre a organização que deseja examinar, buscando todo tipo de material disponível referente à vida da instituição, tais como publicações, estudos pessoais, entre outros. Essas informações servem de alicerce para delinear, de forma preliminar, a coleta de dados.

Dois foram os tipos de dados utilizados para este estudo. Os dados primários foram obtidos pelo pesquisador através de 07 entrevistas semi-estruturadas com empresários de diferentes empresas, pois estes foram os responsáveis, em última instância, pelas decisões e escolhas estratégicas nas suas organizações (Child, 1972; Child e Smith, 1987). A única exceção, se trata da Regina Aurich que representou uma empresa falida de seu pai. Além disso,

também foram utilizados dados originados das observações que o pesquisador fez.

Os dados secundários provieram de materiais informativos já disponíveis, tais como jornais, revistas especializadas, periódicos, dissertações, teses, publicações e documentos das empresas os quais, inclusive orientaram as entrevistas. Esses dados também visaram retratar o ambiente objetivo da organização, para posteriormente compará-lo com o ambiente subjetivo (Child e Smith, 1987), isto é, aquele que a organização tomou por base para desenvolver suas estratégias (Triviños, 1992).

### **3.5.2 Coleta dos Dados**

A coleta de dados surge como uma das atividades características da pesquisa descritiva e pode ser realizada através de vários instrumentos, tais como: observação, entrevista, questionário e formulário (Hirano, 1988).

Na entrevista, valoriza-se a descrição verbal do entrevistado para a obtenção de informação com relação aos estímulos ou experiências a que está exposto. Trata-se de uma conversa que tem por objetivo, através das respostas fornecidas, recolher dados para a pesquisa.

Gil (1993) aponta que a entrevista semi-estruturada é guiada por uma relação de questões de interesse, tal como um roteiro, que o investigador vai explorando ao longo de seu desenvolvimento. Triviños (1992) contribui com o tema quando afirma que a entrevista semi-estruturada parte de alguns questionamentos básicos, apoiados por teorias que interessam à pesquisa, e que, logo após, surgem outras interrogativas à medida que se recebem as respostas dos informantes. Os informantes podem ser submetidos a várias entrevistas para que se obtenha o máximo de informações e para se avaliar as mudanças das respostas em momentos diferentes.

Para Selltiz (1974), o papel do entrevistador na entrevista semi-estruturada é servir como catalisador da expressão compreensiva dos sentimentos e crenças do entrevistado, bem como do referencial a partir do qual aqueles sentimentos e crenças adquirem significação pessoal. Atingir esse objetivo requer a criação de um clima no qual o entrevistado se sinta livre para exprimir-se, sem receio de desaprovação, repreensão ou discussão, e sem receber conselhos do entrevistador.

A função do entrevistador é centrar a atenção em determinados acontecimentos e em seus efeitos, pois ele sabe, antecipadamente, quais aspectos de um assunto deseja abranger. A entrevista deve focar as experiências subjetivas das pessoas entrevistadas de tal modo que se obtenham suas definições da situação.

Desse modo, a entrevista semi-estruturada valoriza não somente a presença do investigador, como também oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. Para Triviños (1992), este tipo de técnica reúne características importantes que consideram a participação do sujeito como um dos elementos de seu fazer científico. Selltiz (1974) afirmam que este tipo de entrevista deve ser usado em estudos que enfatizam as percepções, atitudes, motivações das pessoas com relação a determinados assuntos, contribuindo para que se revelem os aspectos afetivos e valorativos das respostas dos entrevistados, bem como para verificar a significação pessoal de suas atitudes.

Nas entrevistas, em função de o entrevistador e entrevistado estarem presentes no momento em que as perguntas são apresentadas e respondidas, Bailey (1982) e Selltiz (1974) destacam as seguintes vantagens: existe oportunidade de se ter maior flexibilidade na obtenção das informações; o entrevistador pode observar o entrevistado e a situação na qual está respondendo; maior taxa de resposta; possibilidade de observar o comportamento não-verbal para avaliar as respostas do entrevistado, verificando afirmações contraditórias; possibilidade de controlar o ambiente

onde se conduz a entrevista; controle do entrevistador sobre a ordem das questões a serem perguntadas; possibilidade de o entrevistador gravar as respostas do entrevistado; maior probabilidade de todas as questões serem respondidas; ademais, pode-se levantar questões mais complexas.

Contudo, os referidos autores destacam também algumas desvantagens das entrevistas, tais como: custo mais elevado; inconveniência; menor anonimato, fazendo com que as pessoas se sintam menos livres para exprimir determinadas opiniões, e menor padronização nos questionamentos.

A observação e a entrevista semi-estruturada foram as técnicas de coleta de dados primários utilizadas para investigação neste estudo. Através das entrevistas semi-estruturadas, verificou-se a perspectiva dos decisores sobre as questões consideradas importantes.

Com relação aos dados secundários, a técnica utilizada foi a análise documental, que possibilitou a obtenção de diversas informações preliminares sobre o setor em estudo. Esta análise também foi fundamental para uma segunda etapa de entrevistas, ajudando a comprovar as informações duvidosas coletadas, bem como guiou as observações realizadas pelo pesquisador.

### **3.5.3 Análise e Interpretação dos Dados**

Como já foi dito anteriormente, a pesquisa qualitativa, pelo tipo de técnicas que emprega - neste caso a entrevista semi-estruturada - não estabelece separações estanques entre a coleta e a interpretação das informações. Existe um fluxo constante de informações que são levantadas, logo após são interpretadas, podendo surgir novas questões, o que requer uma outra busca de dados (Triviños, 1992).

Neste trabalho, buscou-se uma análise de conteúdo, baseada nos seguintes pontos: a) nos resultados alcançados no estudo (obtidos através de respostas em entrevistas semi-estruturadas, análise documental); b) na fundamentação teórica; c) na experiência pessoal do pesquisador, que é natural de Colatina/ES e vivenciou o crescimento do aglomerado.

Para a análise dos dados será utilizada a metodologia proposta por Pettigrew (1989), tendo em vista que o autor considera que:

A pesquisa teoricamente correta e praticamente útil sobre tomada de decisão e mudança estratégica deve desenvolver a interação contínua entre idéias a respeito do contexto da mudança, do processo de mudança e do contexto da mudança, juntamente com a habilidade em regular as relações entre os três.

O modelo proposto por Pettigrew (1989) sobre a tríade contexto (interno e externo), conteúdo e processo, auxilia a compreensão do porquê da mudança analisando o contexto interno e externo, o processo de mudança que as empresas do aglomerado geram no processo de formação e no conteúdo das mudanças que foram implementadas ao longo do período de análise, ou seja, o que mudou.

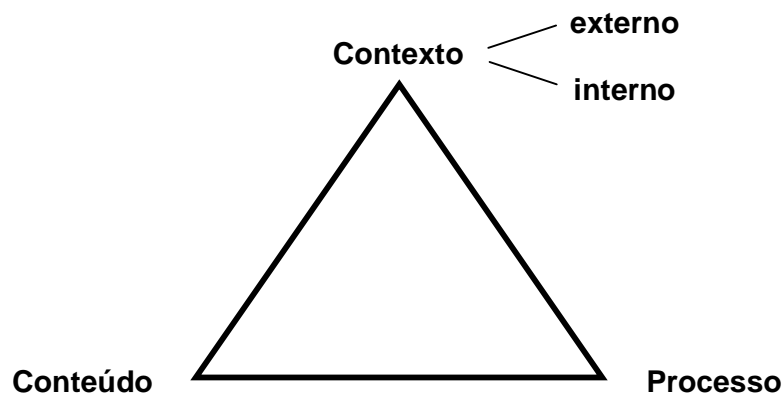
Para estudar e analisar a mudança estratégica, devemos entender para que a formulação do seu conteúdo pressupõe o entendimento e controle do seu contexto e do seu processo.

Pettigrew (1989) acrescenta que o contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as idéias de mudança devem fluir.

O conteúdo refere-se às áreas específicas de mudança que estão sendo examinadas. Assim, a empresa pode estar procurando mudar a tecnologia, a mão-de-obra, os produtos, o posicionamento geográfico ou realmente cultura organizacional. O processo de mudança refere-se às ações, reações e

interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro. Portanto, o quê da mudança está contido no item conteúdo, muito do porquê da mudança deriva de uma análise do contexto interno e externo, e como da mudança pode ser compreendido pela análise do processo.”

A ilustração a seguir mostra a tríade proposta por Pettigrew.



### **Ilustração 3 – A TRÍADE DE PETTIGREW**

**Fonte:** A cultura das organizações é administrável? (PETTIGREW 1989)

A análise possibilitará entender “o porque”, “o modo”, e “o que” será mudado. Com a identificação dessas características da mudança, o responsável pela mudança, nesse caso, o estrategista, terá todos os subsídios necessários para sua tomada de decisão.

A partir do contexto externo, a empresa conhecerá as necessidades de mudança, fortalecendo a organização no meio em que está inserida. O conhecimento do contexto interno mostrará suas capacidades de mudança. O gestor entenderá quais mudanças poderão ser implantadas com sucesso. O conteúdo será o produto da análise do contexto (interno e externo), ou seja, as mudanças necessárias. O processo será definido através da combinação da análise do contexto com o conteúdo das mudanças necessárias, que indicarão

o modo correto de gerir as mudanças organizacionais necessárias para que tenha eficiência e eficácia.

Considerando o problema proposto e as teorias adotadas para orientá-lo sugerem a forma ou o método e a forma que o trabalho deverá seguir, pode-se dizer que o presente estudo caracterizou-se por ser essencialmente de natureza qualitativa.

Segundo Gil (1993), as pesquisas qualitativas encaixam-se perfeitamente em situações como o estudo do funcionamento de estruturas organizacionais.

Das características da pesquisa qualitativa destaca-se a flexibilidade que possibilita a mudança dos rumos da pesquisa durante sua execução. Dessa forma conseguiremos adaptar a pesquisa de acordo com os resultados parciais encontrados durante o desenvolvimento da pesquisa.

Para iniciar o trabalho de análise do conteúdo da mudança, devemos entender primeiro o processo da mudança. Assim, iniciaremos o estudo através da compreensão do processo de crescimento do aglomerado de confecções de Colatina.

### **3.6 Limitações da Pesquisa**

Embora se tenha buscado todo rigor nas análises e procedimentos utilizados neste estudo, é importante que sejam salientados alguns aspectos referentes às suas limitações, entre os quais estão, o tempo para realização da pesquisa que foi limitado devido a possibilidade de viagens do pesquisador, a não recorrência, que levaria a pesquisa a um melhor nível de aperfeiçoamento nas suas conclusões.

Finalmente, é fundamental que se ressalte que, apesar de as categorias pesquisadas serem significativas de acordo com o referencial teórico apresentado, não esgotam as possibilidades do tema em estudo. Assim sendo,

outras também poderiam ser trabalhadas a fim de verificar as mudanças estratégicas ocorridas. Entretanto, em função dos objetivos propostos, aquelas categorias foram as mais adequadas.



## **4. A DINÂMICA DO CRESCIMENTO DO AGLOMERADO DE CONFECÇÕES DE COLATINA**

### **4.1 As fases do crescimento**

A história da indústria de confecção do município de Colatina teve seu início em meados da década de 60. O município localizado ao norte do estado do Espírito Santo possui fortes influências da cultura italiana, devido ao forte movimento de colonização italiana do início do século.

Colatina tem sua história marcada pela cultura do café, que dominou a região por várias décadas e que formava a base da economia da região. Entretanto com o plano de erradicação do café ocorrido na década de 60, muitas famílias venderam suas propriedades e se dirigiram para a cidade, apenas com o capital proveniente da venda.

Descendentes de italianos na sua maioria, muitos tinham a cultura do manuseio do tecido nas famílias da região. Pequenos negócios foram iniciados então. Alguns alfaiates e costureiras apareceram no mercado. Como vemos a seguir:

“Papai veio da roça. Ele era um alfaiate maravilhoso. E quando conseguiu um sócio, abriu a fábrica.” (Aurich, 2003)

Esse evento é o marco inicial da história do aglomerado de confecções de Colatina. Entretanto essa mudança ocorreu devido à vinda de pessoas com conhecimentos de corte e costura e não pela possível abundância de capital.

Não existiam confecções para servirem como inspiração, nem empresas têxteis que conduzissem a esse rumo. O que motivou o investimento neste ramo foi o conhecimento prático do trabalho com tecidos e confecções, traço cultural marcante dos italianos.

#### **4.1.1 Fase do Empreendedorismo**

Como o capital obtido na venda das propriedades não era suficiente, tornou-se necessária uma busca de capital de terceiros. Isso pode ser observado na declaração da Sra. Regina Aurich, filha do fundador e gerente da Indústria de Confecções Otto:

“...papai tinha algum dinheiro e sabia costurar como ninguém, mas foi necessário fazer uma sociedade com um comerciante para conseguir iniciar o funcionamento da fábrica e acabou ficando com apenas 30% na sociedade”. (Aurich, 2003)

O Sr. Louviral Paulini, fundador e atual diretor das Confecções MERPA, também afirma:

“Começamos sem conseguir nenhum capital de terceiros e sem qualquer crédito com os fornecedores, trabalhávamos com o dinheirinho que tínhamos, o que equivale nos dias de hoje a dois mil reais...” (Paulini, 2003)

O Sócio-Gerente da indústria de Confecção Jhims, Mauricio Fadini, declara:

“... começamos a trabalhar bem devagarinho, e fomos crescendo com o dinheiro das vendas...” (Fadini, 2003)

Percebe-se que as grandes dificuldades no início das primeiras confecções de Colatina eram o capital e o crédito com fornecedores.

Com uma produção industrial sem muitos recursos tecnológicos, a linha de produção de simples manuseio havia uma abundância de mão-de-obra advinda das colheitas de café que tiveram uma drástica redução.

O mercado da época estava em formação, dessa forma não havia ainda diferentes tipos de contingências, ou obstáculos que forçassem uma seleção natural das empresas mais fortes.

Percebe-se que nessa primeira etapa do desenvolvimento, houve um período definido pela **capacidade empreendedora** dos ex-agricultores, que lutavam para conseguir um capital inicial e crédito junto aos fornecedores. Essa era a tônica dessa fase que teve seu início na década de 60 e seu fim no início da década de 80.

Nessa fase o objetivo principal era sobreviver. Diversas empresas não tiveram sucesso em suas tentativas. Faltava capital. Assim apenas as organizações financeiramente mais fortes conseguiram sobreviver.

A configuração de um aglomerado não era muito clara até essa fase, assim, as vantagens que um aglomerado oferece às empresas que iniciantes ainda não existiam. A sobrevivência estava na mão das próprias empresas.

#### **4.1.2 Fase de Estruturação**

A partir da década de 80 iniciou-se uma mudança do ritmo de crescimento do aglomerado. As empresas que sobreviveram começaram a investir na estruturação da empresa. As mudanças mais evidentes ocorreram na área mercadológica, produtiva e de recursos humanos.

Essa segunda fase marca o real amadurecimento das empresas que começaram a ganhar estrutura gerencial. Iniciou-se um movimento de crescimento regional. As empresas começaram a entender a força do aglomerado e a tentar usufruir as vantagens decorrentes.

A área mercadológica teve avanço nessa década. Marcas nacionais começaram a ser produzidas em Colatina e, assim, o aglomerado despontou para o cenário nacional. Como diz Sra.D. Lourdes Vieira, fundadora do Grupo MIMO:

“... começamos então a fazer os produtos da marca Dijon aqui em Colatina, somente as etiquetas eram colocadas lá.”(Vieira, 2003)

Com esse relacionamento mais intenso com o mercado nacional, as indústrias tiveram a obrigação de investir em qualidade. As empresas contratantes tinham um controle rígido de qualidade, que era seguido no mais alto grau de exigência.

A forte dessa fase foi o melhoramento da estrutura como um todo. Estrutura física, treinamentos, técnicas administrativas e produtivas foram implementadas para conseguir atingir o padrão de qualidade exigido.

Sra. Lourdes Vieira coloca:

“... tivemos que construir outro prédio para instalar os equipamentos necessários...”. Foram comprados equipamentos avançados e junto veio a necessidade de treinamento especializado, tanto para operação, quanto para manutenção. (Vieira, 2003)

Nessa fase também, o SESI (Serviço Social da Indústria), iniciou treinamentos de costureiras para trabalho industrial. Esses treinamentos, existentes até hoje, são utilizados para nivelar a mão-de-obra. Os treinamentos internos sempre existiram mas, tomaram força com a adoção de novas técnicas de produção que eram adotadas pelas organizações.

Em busca da qualidade do mercado nacional, as empresas investiram em novas tecnologias, e em treinamentos para possibilitar a sua utilização.

Algumas técnicas se destacaram, como o corte de tecido computadorizado onde a perda de tecido de uma peça era mínima.

Fica bem claro que os principais objetivos das organizações nessa fase foi a profissionalização e qualificação dos seus serviços e produtos.

Esses objetivos só puderam ser alcançados então através da utilização de novas técnicas de produção, treinamentos operacionais, e treinamentos gerenciais.

#### **4.1.3 Fase de expansão de mercado**

Mudanças no ambiente externo, forçaram uma mudança de atitude das empresas em relação ao mercado.

No início da década de 90, com a abertura do mercado nacional, os produtos importados iniciaram um processo de enfraquecimento das indústrias nacionais. No caso da confecção isso foi sentido fortemente. Os produtos importados iniciaram uma batalha através do preço baixo. Como Sra. Regina Aurich diz:

“...as calças eram nosso principal produto, e com aquela loucura do início da década de 90 ninguém mais comprava com a gente, as calças paraguaias custavam cerca de 30% do valor das nossas...” (Aurich, 2003)

A busca da qualidade, tônica da década anterior, levou a um crescimento inevitável do custo da produção. Assim, as empresas tiveram que fazer uma escolha estratégica.

Diante dessa situação as empresas começaram a investir em marcas, para solucionar o problema da concorrência.

Algumas empresas tradicionais, com sua diretoria formada muitas vezes por pessoas conservadoras e com um pensamento administrativo antiquado, diante dessas mudanças ambientais, sucumbiram.

A Otto Confeções, uma das empresas pioneiras, encerrou suas atividades em 1995. Sua ineficácia em acompanhar as mudanças ambientais foi decisiva para sua sobrevivência. Sra. Regina Aurich fala:

“.. papai era muito tradicional, pensava apenas na qualidade do produto, não trabalhou uma marca forte como outras empresas, e teve que fechar as portas...” (Aurich,2003)

Entretanto algumas empresas acompanharam as mudanças ambientais. A Industria de Confeções MERPA mudou sua maneira de interagir com o mercado. Abandonando a busca solitária pela produtividade e baixo custo, a criação de uma marca facilitou a representação de seus produtos no mercado.

Para os consumidores, a marca agrega valor a um produto. Assim, o investimento na marca foi essencial para que os produtos tivessem sua colocação no mercado.

Esse movimento de criação de marcas fortaleceu e consolidou o aglomerado de confecções de Colatina. Foi nessa época, início dos anos 90, que surgiu o SINVESCO (Sindicato das Indústrias do Vestuário de Colatina). Seu surgimento demonstrou a intenção das empresas de se organizar, e pensar o crescimento do aglomerado como um todo.

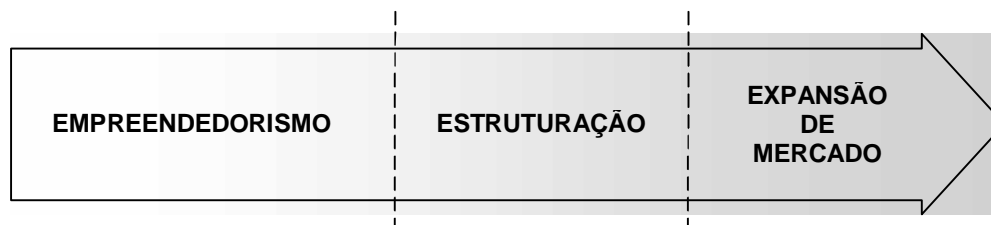
Marcas criadas nessa fase são hoje conhecidas em todo o mercado nacional e participação forte em alguns mercados internacionais. Como exemplo podemos citar Lei Básica, Presidium, Report e UOT.

Podemos afirmar que, na mudança da fase da estruturação para a fase de abertura de mercado, as empresas que não criaram sua identificação, sua marca e investiram no seu crescimento, não sobreviveram.

O Sr. Lourival Paulini diz:

“... tivemos que criar nossa marca. Paramos de fabricar produtos populares e começamos a investir numa marca. Hoje gastamos muito para o crescimento da nossa marca...” (Paulini, 2003)

### FASES DA FORMAÇÃO DE UM AGLOMERADO



Esse investimento em marcas resultou no crescimento dos clientes dessas empresas. Além das principais marcas anteriormente citadas, diversas marcas têm representantes que atuam no país inteiro. O que mostra que o investimento foi correto.

Essa expansão de mercado possibilitou a mudança do pensamento estratégico dos empresários. A marca é hoje visto como o principal patrimônio das organizações. Esse pensamento reflete-se na mudança da atuação estratégica. Marcos Guerra, fundador e diretor-presidente do Grupo Guermar, afirma:

“... hoje o Grupo Guermar possui duas atividades, a venda dos produtos Genius, que compõe 100% do lucro da empresa, e a marca Presidium que não me dá retorno algum. Estamos investindo no conceito Presidium. Todo faturamento da marca é reinvestido para seu crescimento. É um produto de conceito que pretendemos ter retorno daqui a alguns anos.” (Guerra, 2003)

Esse posicionamento também é assumido com a marca Lei Básica pertencente ao Grupo MIMO, que hoje funciona em conjunto com várias marcas. O Grupo trabalha com marcas que atuam em diferentes fatias de mercado e que geram a maior parte do lucro da empresa.

As marcas que trabalham com conceito ainda não possuem tempo de mercado para trazer grandes lucros para a empresa, que ainda é mantida pelas marcas de menor reconhecimento, mas que no entanto tem maior facilidade de penetração de mercado.

## 4.2 Os pilares de sustentação - *stakeholders*

Percebe-se claramente que as três fases do crescimento do aglomerado de confecções de Colatina podem ser facilmente relacionadas com a teoria de sistemas, onde os pilares de sustentação das organizações em cada uma das fases fazem parte de cada uma das partes que compõem os elementos da estrutura sistêmica.

A fase de Empreendedorismo tinha como foco principal a entrada, ou seja, segundo Maximiano (2002, p358) “...elementos ou recursos físicos e abstratos de que o sistema é feito, incluindo todas as influências e recursos recebidos do meio ambiente.”

Esse conjunto de recursos era formado por capital de giro, crédito com fornecedores, matéria-prima, entre outros.

Nessa fase o processo produtivo era semi-artesanal, o que não demandava busca de recursos/tecnologias de produção. O conhecimento necessário vinha dos empreendedores que estavam colocando em prática suas habilidades pessoais.

O ambiente não forçava a busca pela qualidade, nem pela redução de custos da produção. Não existia a preocupação com a qualidade do processo produtivo, mas sim com a qualidade do produto no que tange as características do trabalho artesanal.

O mercado ainda estava nascendo, e a necessidade de produtos e confecção era muito grande. Não existia uma concorrência acirrada no mercado local o que facilitava o processo de escoação dos produtos produzidos. Como diz Sra. Regina Aurich:

“... no começo o que produzíamos era vendido. Nada era perdido.” (Aurich, 2003)



A grande dificuldade estava na obtenção dos recursos de entrada. Era muito complicado de se conseguir capital para iniciar o negócio, tanto que a Otto confecções, uma das primeiras empresas foi formada com a reunião de sócios de diferentes famílias.

A MERPA, no entanto mostra a dificuldade de conseguir crédito com fornecedores, trabalhando inicialmente com o pequeno capital existente realizando compras à vista por não ter, inicialmente, crédito junto aos fornecedores.

A dificuldade de fornecimento de matéria-prima foi um problema tão presente, que a MERPA, no início de suas atividades, produzia as malhas, ou seja, a matéria-prima para a produção de seus produtos confeccionados.

Já na fase da estruturação (ver ilustração 5), o foco foi o desenvolvimento dos recursos de produção, que na teoria dos sistemas equivale-se ao processo. Segundo Maximiano (p. 359) “Todo sistema é dinâmico e tem processos que interligam os componentes e transformam os elementos de entrada em resultados”.

O processo produtivo teve um grande crescimento nesta fase. Técnicas produtivas, treinamento em recursos humanos, técnicas de corte, entre outras, foram os pontos mais trabalhados e lapidados durante a década de 80 nas organizações.

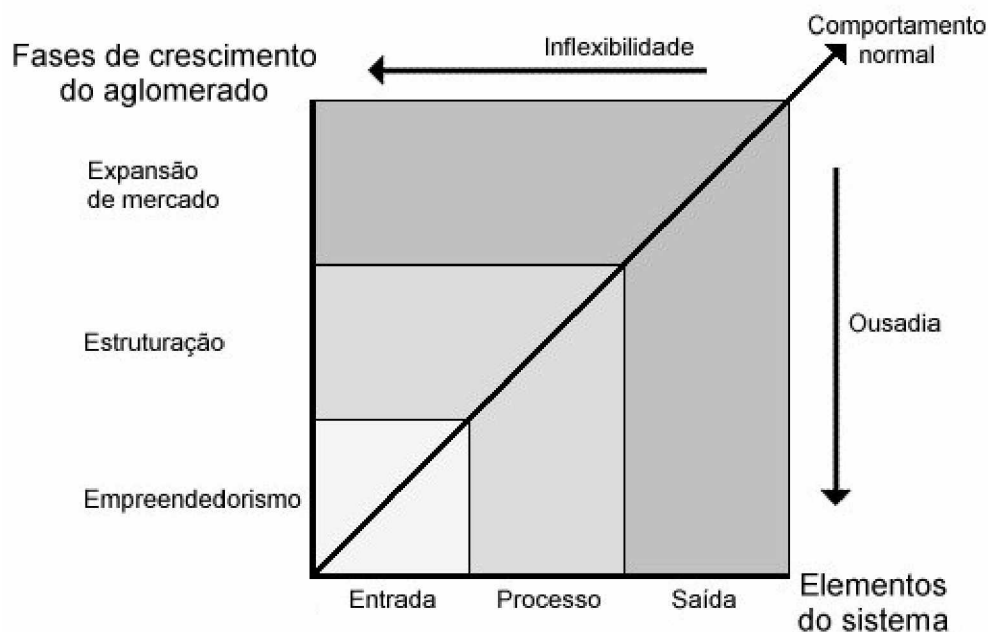
O crescimento do mercado e, a necessidade de se produzir mais e melhor, forçou as empresas a focar seus investimentos no processo produtivo. Os principais recursos que foram investidos foram: implantação de novos equipamentos, novas técnicas produtivas, adoção de novas técnicas administrativas através da melhoria do relacionamento empregado/empregador e melhores análises financeiras, a adoção de programas de produtividade e, utilização de programas de capacitação.

As empresas que através de um processo de seleção natural sobreviveram à fase de empreendedorismo, passaram por um processo de aperfeiçoamento de suas atividades, o que foi definitivo para se alcançar à nova fase da evolução do aglomerado.

Oportunidades de atuação no mercado nacional surgiram e, assim, essa mudança de foco foi necessária. Como D. Lourdes diz:

“...começamos a trabalhar para a Dijon. Aprendemos muito com eles. Eles tinham pessoas que ficavam vistoriando nossa fábrica. Eles exigiam que os produtos obedecessem ao padrão de qualidade das outras unidades da Dijon...” (Vieira, 2003)

Vencidos os problemas financeiros da primeira fase, o ambiente agora mostrava a necessidade de profissionalização dos métodos produtivos. Assim, o ambiente forçou um novo ciclo de seleção natural.



**Ilustração 5 - COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO EM AGLOMERADOS INDUSTRIAIS**

As empresas que continuaram seus trabalhos baseados na tradição e, em processos semi-artesanais entraram no processo de declínio, não conseguiam mais manter sua participação no mercado pois o custo do seu produto era muito mais alto.

A profissionalização dos processos produtivos proporcionou um crescimento maior que o suportado pelo mercado onde as empresas atuavam. O trabalho em outros mercados, que antes era uma parte extra do faturamento, passou a ser o foco principal. As empresas, que agora possuíam grande eficiência, necessitavam de novos mercados para absorver sua capacidade produtiva.

A participação no mercado nacional impulsionou o crescimento do aglomerado. A partir daí, o aglomerado tomou força e conquistou grandes mercados através da qualidade de seus produtos.

Entretanto, no início da década de 90, a abertura de mercado proposta pelo governo nacional, possibilitou a entrada de novos produtos no mercado que desestabilizou as empresas do aglomerado, iniciando um novo ciclo de seleção natural.

As empresas do aglomerado atuavam na sua maioria numa fatia de mercado caracterizada por produtos populares de baixo custo. Os produtos importados causaram um impacto forte nessa fatia de mercado. Produtos similares custavam até 80% mais barato. Regina Aurich fala:

“... em 1994, as calças paraguaias custavam entre R\$4,00 e R\$8,00 enquanto nossas peças saíam a R\$28,00 ...” (Aurich, 2003)

Com um processo produtivo melhorado na década de 80, as empresas tiveram que buscar soluções administrativas. Soluções que mudassem sua forma de atuação no mercado.

Entendendo a organização como um sistema, essas mudanças formam parte da saída. Segundo Maximiano (p. 360) “As saídas são os resultados do sistema, os objetivos que o sistema pretende atingir ou efetivamente atinge.”

Assim, na fase da expansão de mercado, foi necessário mudar a relação das empresas com o mercado. Novas fatias do mercado passaram a ser prioridade.

A solução encontrada pelas empresas foi a criação de marcas ou, para as empresas que já possuíam, o fortalecimento das mesmas.

A idéia central dessa nova postura das empresas em relação com o mercado está baseada em agregar um valor maior ao seu produto através da marca. Grandes investimentos em propaganda foram e ainda são feitos.

Com essa nova proposta, o aparecimento de marcas importantes era natural e a nova perspectiva não era mais e o “quanto se produzir” e sim “como produzir”.

Esse processo de fortalecimento da marca está ainda em andamento. Sr. Marcos Guerra diz:

“...ainda não ganho um tostão com a marca Presidium. Tudo que ela fatura é reinvestido para crescimento do conceito da marca...” (Guerra, 2003)

A preocupação está agora em como a marca é vista. As empresas agora estão por um processo de fortalecimento de suas marcas. A UOT por exemplo está conquistando o mercado do sul do Brasil através do conceito da sua marca, a UOT, que é voltada para a moda surfista. Como diz Sr. José Nilson de Oliveira, diretor executivo da Indústria de Confecções UOT,

“... hoje em dia patrocinamos dois surfistas de Santa Catarina. As pessoas de lá tem aceitado bem nossa marca graças ao investimento nos campeonatos e eventos nas praias de lá...” (Oliveira, 2003)

O novo foco das empresas está na criação de marcas fortes. Outro exemplo é a Lei Básica, que vem tendo reconhecimento nacional e internacional com o desenvolvimento de uma marca própria.

A relação das fases do crescimento de um aglomerado com a teoria dos sistemas indica um novo modo de pensar a estratégia das instituições que a compõem.

Através dessa relação é possível identificar quais são os pilares de sustentação das instituições em cada uma das fases da construção do aglomerado. As três fases identificadas, podem ter uma variação na sua duração, no entanto, elas acontecerão.

É um processo de seleção natural, onde primeiro sobrevivem os que conseguem insumos, depois os mais fortes sobrevivem quando ocorre uma disputa com outros e na terceira quando desenvolvem e passam a ter independência do grupo.

Entretanto, deve-se analisar também na ótica da dependência de recursos. ~A dificuldade de obtenção dos recursos no ambiente criam um tipo de organização esperada pelo ambiente. Assim as empresas que possuem as mesmas habilidades de obtenção de recursos conseguem sobreviver.

Devemos então ter um pensamento que permeie as duas formas de pensamento. Esse novo pensamento então é a Escolha Estratégica. Nessa forma de pensar existe uma mútua influência, do ambiente e das organizações.

É importante ressaltar que a utilização desse modelo de análise possibilitará, numa aplicação reversa, identificar o grau de desenvolvimento de um aglomerado.

Através do mapeamento das empresas de um aglomerado, é possível identificar as principais características das organizações em relação a sua estrutura, recursos e processos.

O resultado dessa análise possibilita a tomada de providências que promoverão uma adequação das empresas em relação ao ambiente onde estão inseridas e permitirá uma projeção de situações ambientais futuras.

Com a identificação do foco atual de um aglomerado (entrada, processo ou saída), as empresas calcularão um nível seguro de ousadia que deverão ter nos planejamentos estratégicos. Mais relevante ainda, a empresa que possui um pensamento estratégico limitado, poderá identificar sua situação de atraso em relação às condições do ambiente. Essa análise permite uma correção mais facilitada dos rumos da organização antes de uma situação crítica de sobrevivência.

Essas novas formas de análise da condição das organizações em relação ao aglomerado, vêm fortalecer o pensamento que relaciona o crescimento do aglomerado com o processo de escolhas estratégicas.

As escolhas estratégicas determinam a situação do ambiente. E através dessa interação, numa relação de influência mútua, o ambiente mostrará suas regras de sobrevivência, isto é, as características das organizações esperadas pelo ambiente.

#### **4.3 O processo de escolha estratégica**

O pensamento atual sobre as relações existentes entre os elementos de um aglomerado é limitado.

Ao se tratar o aglomerado como um bloco único, onde todos os elementos têm o mesmo pensamento e comportamento, ignora-se a principal característica dos gestores, a criatividade humana. A colaboração existente entre os

membros do aglomerados é superficial, de forma que a disputa pelo mercado é invariavelmente acirrada nas três fases do desenvolvimento.

A disputa ocorre de maneira tranqüila e limpa. As empresas não usam de mecanismos ilegais. Ocorre uma disputa amistosa, porém muito forte.

Essa disputa mostra que o aglomerado possui força, pois com essa disputa, ocorre um fortalecimento ou uma adequação de mercado, o que contribui para o desenvolvimento do aglomerado.

O fortalecimento das organizações ocorre quando a disputa é forte e suportável. Assim as empresas passam a se desenvolver de forma dinâmica, onde são impulsionadas pelo crescimento de suas adversárias.

Esse crescimento passa por um processo natural de crescimento e fortalecimento já que as práticas de sucesso acabam sendo adotadas pelas organizações que participam desse mecanismo de disputa.

Esse tipo de relação ocorreu no aglomerado de confecções de Colatina com toda de maneira amistosa. Essa afirmação por ser percebida pela declaração do Sr. Louviral Paulini, diretor presidente da MERPA:

“...nós nos damos muito bem. O Nilson da UOT saiu daqui da nossa empresa. Ele aprendeu tudo aqui e depois foi trabalhar para ele. Hoje em dia até nos falamos quando precisamos de algum acessório. Fazemos trocas de alguns itens da produção, é muito tranqüilo...” (Paulini, 2003)

A adequação ocorre com a subdivisão do mercado. Quando a disputa é insuportável, ocorre uma acomodação das empresas mais fortes, de forma que trabalhem em diferentes fatias de mercado fortalecendo o conjunto, o aglomerado. As empresas podem dividir o mercado de confecções em infantil, juvenil, *surfwear*, moda esportiva, moda casual, moda social, entre outras.

Dessa forma, a competição fica limitada a poucas empresas, tornando a disputa suportável, que promove o fortalecimento das organizações desse grupo menor.

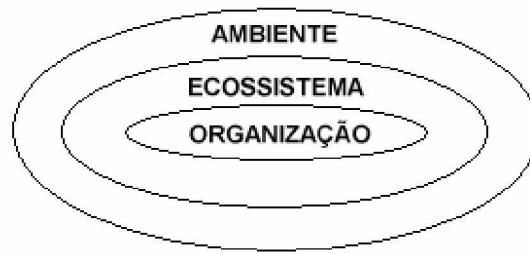
Essa adequação ocorreu de maneira muito forte no aglomerado de confecções de Colatina. No início da década de 90, as principais empresas trabalhavam numa disputa direta, trabalhando com produtos similares, como camisas sociais, calças jeans, bermudas. A disputa acontecia de forma destrutiva. As empresas se concentravam na diferenciação pelo custo. Um pensamento errôneo que enfraquecia o aglomerado, através da simplificação da variedade de produtos.

Ocorreu então uma adequação de maneira natural. A divisão do mercado ocorreu de maneira inteligente. Os empresários souberam entender sua posição do mercado, embora essa adequação não tenha ocorrido com consciência do processo.

O aglomerado não pode ser visto como um único objeto se relacionando com o ambiente, e sim deve ser considerado como um ecossistema, ou seja, um grupo de organizações que possuem relações entre si, independente do ambiente que o cerca. (Veja a ilustração 6).

Dessa forma, a relação com esse ecossistema, ocorre de maneira onde ambos passam por uma adaptação dinâmica, tanto o ambiente, quanto das organizações. As decisões estratégicas dessas organizações dão forma a esse ecossistema. E com o crescimento e adaptação dessas organizações ocorre um crescimento e fortalecimento potencial do aglomerado junto ao ambiente onde está inserido.





### **Ilustração 6 - O ECOSSISTEMA E O AMBIENTE**

Esse movimento de adaptação é marcado pela escolha estratégica, e seu processo possui características próprias.

A principal característica é a decretação ambiental. As escolhas estratégicas das organizações, provocam influências no ambiente. Quando as empresas estavam na segunda fase, necessitaram se estruturar administrativa e tecnologicamente, o ambiente foi adaptado. A criação de treinamentos de aperfeiçoamento da mão-de-obra, o aparecimento de empresas que atuam em serviços secundários, como manutenção de equipamentos, mostra a estruturação ocorrida no ambiente em decorrência da necessidade das empresas.

O ecossistema sendo moldado a partir dessas necessidades, cria raízes mais fortes e duradouras. O aglomerado torna-se mais robusto, pois proporcionará maior facilidade, que gerará um maior crescimento.

A coalizão dominante, outra característica da abordagem da escolha estratégica, ocorreu quando, através de um processo de adequação da distribuição do mercado. As empresas dividiram o mercado em fatias e direcionaram a competição em grupos menores. Os representantes dessas fatias de mercado formam a coalizão dominante do aglomerado. Coalizão esta cujas decisões direcionam o comportamento do ambiente.

Mesmo não sendo um processo consciente, essa adequação ocorreu através de discussões criadas para promover o crescimento do aglomerado como um todo. As organizações passaram a se conhecer mais e entender o seu papel dentro do grupo.

Esse processo ocorreu com a criação do SINVESCO, o Sindicato das Indústrias de Vestuário de Colatina. Essa coalizão fortaleceu o papel do aglomerado como uma unidade na defesa de seus interesses.

As percepções da coalizão dominante, foram decisivas para a sobrevivência do aglomerado. Sr. Marcos Guerra diz:

“... o governo do estado teve que baixar a alíquota de ICMS senão iríamos todos para Minas Gerais. Foi uma vitória do sindicato.” (Guerra, 2003)

A limitação da perspectiva da escolha estratégica está na rigidez de pensamento de uma única unidade ativa, a coalizão dominante. É um pensamento muito claro, quando aplicado a uma única organização. Entretanto, quando aplicada num conjunto de organizações, não terá o mesmo resultado. Num grupo ocorre um processo de renovação desse grupo dominante. O aparecimento e o fortalecimento de novas organizações criam novos atores que compõem a coalizão, formando um processo de atualização e renovação eterno das idéias que determinam o rumo do aglomerado.

#### **4.4 O aglomerado como um ecossistema**

Um aglomerado industrial, forma dentro do ambiente um grupo particular de organizações. Com relações interorganizacionais fortes, esse grupo possui um ritmo interno de atividade diferente do ambiente no qual está inserido, formando um ecossistema fechado.

Diferentes das organizações que possuem uma relação direta com o ambiente, as empresas que participam desse ecossistema fechado deverão conhecer

diferentes processos de interação. Processos esses peculiares do seu grupo de organizações.

A relação entre as empresas é de interdependência. Essa interdependência é muito forte, e suas regras não podem ser definidas, pois cada ecossistema tem sua identidade própria e um diferente ritmo de crescimento e aperfeiçoamento.

O processo de crescimento do aglomerado é dependente do crescimento dessa relação interna do ecossistema.

A adaptação das diferentes características empresariais e dos diferentes objetivos dentro de um único meio, é um processo demorado e desgastante. A união de diferentes pensamentos consiste numa adequação natural. Durante esse processo são identificadas algumas etapas.

A primeira etapa está marcada pela disputa interna acirrada. A segunda etapa consiste, de maneira traumática para algumas empresas, de um aprendizado onde as empresas passam a conhecer o ecossistema onde estão inseridas, e a terceira etapa, quando as organizações conseguem se organizar e passam a aproveitar as vantagens obtidas pelo ecossistema em relação ao ambiente no qual está inserido.

O equilíbrio interno, fortalece o ecossistema em relação ao ambiente no qual está inserido. Na busca deste equilíbrio, as empresas deverão entender o processo de acomodação do mercado. Entretanto, esse processo de acomodação, é antecedido de uma disputa forte pelas principais fatias de mercado.

O processo de acomodação é decorrente da disputa. Com o crescimento e desenvolvimento, o conjunto de organizações que fazem parte do seu processo sofrerá uma acomodação e iniciará um novo processo de disputa.

Esse processo cíclico de desenvolvimento pode ser considerado como um processo de perpetuação da vida existente dentro do ecossistema.

O conceito de família ilustra de forma precisa o funcionamento desses arranjos. Existem desentendimentos e negociações internas, mas visto de fora, tendem a serem vistos como um grupo em perfeita harmonia.

Com o crescimento dos membros dessa família, ocorrerá a independência dos seus membros, que resultará na criação de novas famílias. Esse processo assemelha-se ao da reprodução dos seres vivos o que lhes garante uma perpetuação.

Essa disputa provoca uma taxa de morte de organizações muito alta. Acontecerá um processo de seleção natural, onde as organizações que sobreviverem terão as características, impostas pelo ambiente, necessárias para pertencer ao ecossistema.

O ambiente fornecerá através da restrição de recursos o formato que o ecossistema deverá ter para sobreviver. Assim, através da disputa, ocorrerá um aprendizado das organizações em relação ao ecossistema ao qual pertence.

Esse aprendizado será parte do processo de acomodação das empresas em relação ao mercado. As organizações terão condição de entender seu papel dentro do ecossistema, e iniciarão um processo de formação de arranjos organizacionais, que favorecerão a formação de parcerias e da utilização de serviços terceirizados.

Os arranjos organizacionais são comunidades internas do ecossistema onde organizações se agrupam para estabelecer uma condição tranquila de sobrevivência, criando uma estabilidade dentro do ecossistema. Essas comunidades servirão com um ambiente de troca dos recursos excedentes.

Certamente várias empresas morreram nesse processo de acomodação, mas no entanto, o grupo fechado terá mais força de negociação do que a soma das suas forças individuais. Essa acomodação pode resultar num processo de mudança ou adaptação dos produtos e serviços de várias empresas. Durante esse processo, essas empresas passam a realizar serviços de terceirização para as empresas estabelecidas.

Esses novos grupos formarão um ecossistema bem definido, e com uma coalizão dominante muito bem desenhada.

O aprendizado ocorrido durante esse desenvolvimento, proporcionará um autoconhecimento do ecossistema (aglomerado). Possibilidades de utilização desse conhecimento ficarão mais claras e assim, aproveitarão suas vantagens e cuidarão de suas desvantagens. A coalizão dominante dirigirá esse processo.

As vantagens são inúmeras de participar do ecossistema são inúmeras. Vários recursos podem ser compartilhados, como por exemplo:

- treinamentos operacionais;
- treinamentos gerenciais;
- barateamento de matéria-prima;
- criação de corredores de escoação da produção;
- compartilhamento de representações;
- negociações com instituições públicas;
- entre outras.

O ambiente terá como mediador, de cada organização ou de cada arranjo organizacional, as barreiras do ecossistema. Representando um grupo de

organizações bem organizadas, a coalizão dominante terá condições de atingir objetivos anteriormente impossíveis, e conseguirão moldar o ambiente externo, pois o conjunto terá muita força para o ambiente.

Os processos de disputa, de adaptação, de aprendizado e de exploração das vantagens serão guiados pelas atitudes estratégicas das empresas que compõem o ecossistema.

Esse processo não ocorrerá de maneira natural, nem de maneira racional. O ambiente não imporá suas características apenas, sofrendo modificações durante todos esses processos. Embora a aproximação de um modelo de seleção natural fique mais clara, a dependência de recursos vem de encontro com a organização, impondo suas características e moldando as organizações e, conseqüentemente, os arranjos organizacionais existentes dentro do ecossistema.

Dessa forma o modelo que explica esse processo de formação do aglomerado é o da escolha estratégica, que defende uma adaptação mútua entre as empresas e o ambiente.

#### **4.5 As principais escolhas estratégicas do processo de formação do aglomerado de Colatina.**

Para entender as principais escolhas estratégicas tomadas durante o processo de formação do aglomerado de confecções de Colatina, necessita-se de uma análise baseada no modelo de Pettigrew, formado pela análise do contexto (interno e externo), processo, e conteúdo da mudança.

Quando são analisadas as principais escolhas estratégicas realizadas pelas empresas em estudo, o processo de crescimento do aglomerado pode ser mais bem compreendido.

Analisando o comportamento normal, ou seja, a tomada de decisões estratégicas em quantidade e tempo corretos em relação às fases do crescimento do aglomerado, percebe-se que podem existir duas variações que podem atrasar seu andamento. Um excesso de ousadia ou de rigidez estratégica determinará a sobrevivência do aglomerado ou sua velocidade de crescimento.

As empresas mais ousadas não estão mais preparadas para as mudanças e assim, sofrerá com a falta dos pilares de sustentação necessários para a sobrevivência. Tentar se adiantar ao processo de evolução do aglomerado pode ser perigoso, pois o ambiente ainda não absorve o resultado do sua nova estrutura, pois suas mudanças não são exigidas e nem compreendidas pelo ambiente. A relação com o ambiente é dinâmica. Nessa dinâmica existe um processo de adaptação que é lento e deve ser respeitado. O ambiente não estará preparado para as mudanças geradas pelas organizações que adiantarem o processo natural desse crescimento.

O problema da rigidez é mais grave, pois o ambiente será mais severo. Quando o ambiente impõe mudanças está indicando as características das organizações que sobreviverão. Se a adaptação da organização ao ambiente não ocorrer, ocorrerá a morte dessa organização.

Através da análise com a utilização da tríade de Pettigrew, foi possível identificar as principais escolhas estratégicas que proporcionaram o crescimento do ecossistema do aglomerado de confecções de Colatina.

É importante ressaltar que as decisões formataram o aglomerado, definiram o modo de seu crescimento, mas não formam um conjunto de regras de desenvolvimento. Diferentes decisões poderiam proporcionar melhores ou piores resultados. Mas não existe uma maneira de prever todas as possibilidades, pois como ocorre um crescimento natural, com processos imprevisíveis. Por isso é considerado um processo de adaptação e não um programa de crescimento pré-definido.

A primeira escolha estratégica, que marcou a mudança da fase de empreendedorismo para a fase de estruturação, foi a busca pela profissionalização dos processos organizacionais. Todas as funções organizacionais (Recursos Humanos, Produção, Finanças, e Marketing) foram agraciadas por essa mudança do pensamento de gestão. Foi impulso para o aparecimento das empresas de confecções de Colatina no mercado nacional, mas de maneira singular e não como um aglomerado.

A segunda escolha estratégica foi uma mudança de postura exigida por imposições do ambiente. A abertura de mercado ocorrida no início da década de 90 iniciou uma disputa injusta de mercado que forçou a necessidade da criação de uma diferenciação dos produtos locais.

A criação de marcas próprias foi a idéia que varreu as empresas de confecções Colatina e uma gama de novos nome surgiram. As novas marcas passaram a identificar os produtos de qualidade produzidos pelas empresas de Colatina.

Esse processo de fortalecimento de marcas está ainda em desenvolvimento. A O trabalho em conceito de moda é a tendência de polarização do aglomerado de confecções de Colatina. Com essa polarização, várias empresas terão novas possibilidades de mercado, o que possibilitará o crescimento dos arranjos organizacionais e um maior fortalecimento do ecossistema do aglomerado de confecções de Colatina, fixando-se definitivamente como um dos principais pólos de confecções do Brasil.



## **5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES**

### **5.1 Conclusões**

Os estudos até hoje realizados sobre aglomerados industriais sempre buscaram enfatizar suas vantagens e suas diferentes configurações possíveis. Essa pesquisa diferentemente deste curso de pensamento, mostrou o seu processo interno de crescimento, mostrando suas estruturas de funcionamento.

A criação do novo modelo de análise de comportamento estratégico de um aglomerado (ver Ilustração 5), possibilita identificar a idade de um aglomerado por meio da identificação do seu estágio de desenvolvimento, e conseqüentemente, direcionar os esforços das organizações para a otimização dos seus investimentos.

Através da identificação das estruturas do aglomerado, foi possível delinear um comportamento estratégico padrão desejado dentro do processo de desenvolvimento. Esse padrão não simboliza o comportamento ótimo para as organizações, mas sim o comportamento do ambiente interno do ecossistema do aglomerado.

Foi possível identificar que, os aglomerados, no seu processo de crescimento e desenvolvimento, passam por 3 fases definidas: EMPREENDEDORISMO, ESTRUTURAÇÃO e ABERTURA DE MERCADO. Essas fases se relacionaram

diretamente com a teoria dos sistemas. Onde cada uma das fases, respectivamente, está relacionada à tríade ENTRADA/PROCESSO/SAÍDA. O *feedback* do ambiente ocorrerá em cada uma das fases do desenvolvimento, em cada empresa em particular, oferecendo informações sobre as mudanças necessárias.

Com essa análise, é possível desenhar um comportamento estratégico otimizado, que serve como guia de pensamento, além de possibilitar a identificação do estágio atual do desenvolvimento de um aglomerado.

Esse comportamento padrão do ambiente não se refere a elementos ambientais pontuais, mas sim a grupos de recursos que foram classificados através da relação com a teoria dos sistemas. O pensamento sistêmico relacionado com as fases de crescimento do aglomerado, possibilita identificar o estágio do crescimento de um aglomerado em estudo e, em consequência direcionar os esforços a serem aplicados para seu desenvolvimento.

As mudanças ocorridas entre as três fases de crescimento do aglomerado de confecções de Colatina foram marcadas por eventos traumatizantes e mudanças ambientais bruscas.

Na mudança da fase de empreendedorismo para a fase da estruturação, o ambiente iniciou um processo de profissionalização exigida pelo mercado nacional que estava agora dentro do aglomerado. Essas mudanças resultaram num aumento do investimento em todas as áreas organizacionais.

Na mudança de fase da estruturação para a abertura de mercado, o posicionamento das empresas em relação ao ambiente. O processo de adequação ocorreu muito fortemente, criando uma nova divisão do mercado de confecções dentro do aglomerado.

Empresas concorrentes, enfraquecidas por uma disputa que não fomentava crescimento e desenvolvimento, estrategicamente começaram a ocupar fatias

do mercado de confecções com menor disputa interna, criando um processo de fortalecimento do aglomerado em todas as fatias do mercado. Essa adequação resultou em disputas menores e isoladas, que, por sua vez, fomentavam o crescimento e desenvolvimento organizacional e, conseqüentemente um crescimento coletivo.

A nova posição estratégica, que vem sendo trabalhada pelas empresas que formam a coalizão dominante, é o investimento em marcas de conceito.

Essa nova estratégia, busca o crescimento da etiqueta, da marca, e não do produto apenas. Quando atingir seu ponto máximo de aceitação de mercado, essas marcas que trabalham com conceito de moda, representarão um novo horizonte para o aglomerado que necessitará de mais recursos para sustentar todos os serviços, como institutos de pesquisa, cursos e treinamentos a nível superior e técnico voltados para o mercado de confecções, entre outros.

Essas mudanças estratégicas foram soluções encontradas através do impacto de incidentes críticos que ocorreram durante todo o crescimento do aglomerado. Os dois principais incidentes foram, o primeiro contato com o mercado nacional, no início da década de 80 e a abertura de mercado ocorrida no início da década de 90. Embora sejam incidentes, esses eventos são previsíveis, já que o crescimento de um aglomerado obrigatoriamente na mudança de suas fases, já que as mesmas causarão esses eventos. Durante o crescimento de cada fase, o aglomerado terá as relações com ambiente externo modificadas e essas mudanças resultarão na geração desses eventos.

Essas novas relações com o ambiente externo, modificam a estrutura do aglomerado. Com essa mudança, o aglomerado mudará a ordem dos relacionamentos interorganizacionais do aglomerado.

Esse ambiente fechado mostra que o aglomerado possui uma vida própria interna, e está inserido no ambiente como um ecossistema fechado. Essa estrutura terá relações particulares com o ambiente, causadas por cada estado

de configuração do aglomerado. O seu fortalecimento ou sobrevivência dependerão diretamente da estabilidade interna do ecossistema, atribuindo assim, uma importância maior ao processo de acomodação e fortalecimento ocorridos no interior do aglomerado.

Essas novas estruturas de pensamento servirão de direcionamento para novos estudos dessa estrutura de arranjo organizacional tão comum e cada vez mais numerosa, os aglomerados industriais.

Essa pesquisa é claramente uma proposta funcionalista sobre o pensamento da estrutura de aglomerados industriais. Esse posicionamento, entretanto, não impede a utilização da criatividade do executivo. Embora funcionalista, esta proposta não engessa a forma de pensar, e sim, situa o pensamento crítico dentro de uma forma de arranjo ambiental.

Diversas variações estruturais de aglomerados industriais podem existir, entretanto, como um processo de seleção natural, as três fases do seu processo de desenvolvimento (empreendedorismo, estruturação e expansão de mercado) existirão em todas as diferentes formações. As fases sempre estarão relacionadas com os elementos da teoria dos sistemas (respectivamente, entrada, processo, e saída) pois a tendência do crescimento sempre parte do nível artesanal, seja ele do processo produtivo ou administrativo, partindo para uma profissionalização, essa abrangendo também todas as áreas de conhecimento e finalizará na necessidade de um maior mercado para absorver o crescimento do ecossistema, que tende a ser maior que o mercado local.

## **5.2 Recomendações**

A pesquisa desenvolvida, além de conceitos já formulados e pensamentos discutidos em todo o mundo, mostrou novas formas de pensar um aglomerado industrial.

Com essa nova perspectiva de análise do comportamento estratégico das organizações em um aglomerado industrial, poderemos entender o processo de crescimento do aglomerado.

Entretanto, novos estudos devem ser desenvolvidos para que esse modelo de análise seja testado, discutido e desenvolvido.

## 6. REFERÊNCIAS

### 6.1 Bibliografias Referenciadas

ALLRED, R.U. Environment and Organization in the Pharmaceutical Industry: a study of organizational adaptation. Dissertação para Doutorado em Saúde Pública. Berkeley: University of California, 1989.

ALTENBURG, T. & J. MEYER-STAMER. How to promote clusters: experiences from Latin America. *World Development* 27 (9). 1999.

AUDRETSCH, D. B. Agglomeration and the location of innovative activity. *Oxford Review of Economic Policy* 14 (2), Summer. 1998.

AURICH, R. Entrevista concedida a Juliano Silva Campana. Janeiro, 2003.

BAILEY, K.D. Methods of Social Research. 2nd. ed. New York: The Free Press, 1982.

BAUM, J. A. C. Ecologia Organizacional. *In*: CLEGG, S. R., HARDY C. e NORD, W. R. Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas questões em Estudos Organizacionais. São Paulo, Editora Atlas. 1999.

BERTERO, C. O. Nova Técnica: Teoria da Contingência Estrutural. *In*: CLEGG, S. R., HARDY C. e NORD, W. R. Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas questões em Estudos Organizacionais. São Paulo, Editora Atlas. 1999.

BOWDITCH, J. L. e BUONO, A.F. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

CAPRA, F. The Turning Point. Toronto: Bantam, 1982.

CERVO, A.L. e BERVIAN, P.A. Metodologia Científica: para uso de estudantes universitários. 3a.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHAKRAVARTHY, B.S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. Academy of Management Review, v.7, n.1, p. 35-44, 1982.

\_\_\_\_\_. Strategic Adaptation to deregulation. Journal of Organizational Change Management, v.4, n.1, p. 22-32, 1991.

CHANDLER, A. D. Strategy and structure. Mit Press, Mass, 1962.

\_\_\_\_\_. Strategy and Structure. Cambridge. MA: The M.I.T. Press, 1962.

CHILD, J. Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice. Sociology, v.6, p.1-22, 1972.

CHILD, J.; SMITH C. The Context and Process of Organizational Transformation - Cadbury Limited in its Sector. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p.555-593, Nov. 1987.

DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. *In*: CLEGG, S. R., HARDY C. e NORD, W. R. Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas questões em Estudos Organizacionais. São Paulo, Editora Atlas. 1999.

DOOLEY, K.J. A Complex Adaptative Systems Model of Organizational Change. Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Science, v.1, n.1, p.69-97, 1997.

FADINI, M. Entrevista concedida a Juliano Silva Campana. Janeiro, 2003.

GIL, A.C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 4 ed. São Paulo. Atlas, 1994.

GUERRA, M. Entrevista concedida a Juliano Silva Campana. Janeiro, 2003.

HALL, R.H. Organizações: estruturas e processos. 3a. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMPTON, D. R. Administração Contemporânea. 2a. edição: McGraw-Hill do Brasil, São Paulo, 1983.

HIRANO, S. Pesquisa Social: projeto e planejamento. 2a.ed. São Paulo: T.A. Queiroz, 1988.

HREBINIAK, L.G.; JOYCE, W.F. 'Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism.' Administrative Science Quarterly, v.30, set. 1985.

KOONTZ, H., O'DONNELL, C. e WEHRICH, H. Administração - fundamentos da teoria e da ciência. 14a. edição: Pioneira, São Paulo, 1986.

KOTTER, J.P. & SCHLESINGER L.A. Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review. p.67-75, março-abril/1979.

KRAUSZ, R.R. O Poder nas Organizações. São Paulo: Nobel, 1988.

KRUGMAN, P. Globalização e globobagens. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. Metodologia científica. 2 ed. São Paulo, Atlas. 1991.

LIPNACK, J., STAMPS, J., Rede de Informações: São Paulo: MakronBooks, 1994.

LOPES, C. T. G. Planejamento e estratégia empresarial. São Paulo: Saraiva, 1978. 194 p.



LÜDKE, M. e ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas. São Paulo: E.P.U., 1986.

MALAN, L. Perceived Environmental Turbulence and Strategic Responses: lessons from South Africa. Dissertação para Doutorado em Filosofia. Albany: State University of New York, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2002.

MILES, R.H. Coffin nails and corporate strategies. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.

MILES, R.H.; SNOW, C.C. Organizational strategy, structure and process. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINAYO, M.C.S. O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 2a.ed. São Paulo: HUCITEC-ABRASCO, 1993.

MINTZBERG, H. & McHUGH A. Strategy Formation in an Adhocracy. Administrative Science Quarterly, v.30, p.160-197, 1985.

MINTZBERG, H. Strategy Making in Three Modes. California Management Review, v. 16, n. 2, p.44-53, Winter 1973.

\_\_\_\_\_. Crafting Strategy. Harvard Business Review, p.66-75, Jul./Aug. 1987.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. & JAMES, R.M. (Eds.). O Processo da Estratégia. Porto Alegre. Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. Opening up the definition of strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. & JAMES, R.M. (Eds.). O Processo da Estratégia. Porto Alegre. Bookman, 2001.

MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

NOGUEIRA, O. Pesquisa Social: introdução às suas técnicas. 3a.ed. São Paulo: Editora Nacional, 1975.

OLIVEIRA, J. N. de. Entrevista concedida a Juliano Silva Campana. Janeiro, 2003.

PAULINI, L. Entrevista concedida a Juliano Silva Campana. Janeiro, 2003.

PEREIRA, M. F. Mudança Estratégica em uma Organização Hospitalar: um estudo de caso dos últimos 20 anos. Florianópolis, 1996. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? *In*: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo, Atlas, 1989.

PETTIGREW, A. M. Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, v.24, n.6, p.649-670, Nov. 1987.

PETTIGREW, A. M., FERLIE, E., McKEE, L. Shaping Strategic Change: making change "in large organization". London: Sage, 1992.

\_\_\_\_\_. Understanding change in the NHS. *Public Administration*, v. 66, p.297-317, outono 1988.

PORTER, M. E. (1998), Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, nov-dec.

PREFEITURA MUNICIPAL DE COLATINA, Secretaria de Indústria e Comércio. Diagnóstico sócio-econômico: município de Colatina, 1999. 15 pág. Mimeografado.

QUINN, J. B.. Strategies for change. *In*: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. & JAMES, R.M. (Eds.). O Processo da Estratégia. Porto Alegre. Bookman, 2001.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 2a.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RUDIO, F.V. Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica. 17a. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

RUMELT, R. P. The evaluation of business strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. & JAMES, R.M. (Eds.). O Processo da Estratégia. Porto Alegre. Bookman, 2001.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E. & TEECE, D. J. (eds.) Fundamental Issues in Strategy: a research agenda. Harvard Business School Press.

SALANCIK, G. R. & PFEFFER, J. The bases and use of power in organizational decision making: the case of a university. *Administrative Science Quarterly*, n.19, p.453-473, 1974.

SCHMITZ, H., Collective efficiency and increasing returns. IDS Working Paper no. 50. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton. March, 1997.

SCHMITZ, H. Clustering and industrialization: Introduction. *World Development* 27 (9). 1999.

SELLTIZ, C. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo: E.P.U., Ed. da Universidade de São Paulo, 1974.

SILVA, G. do C. e. Conjuntura política nacional: o poder executivo & geopolítica do Brasil. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

STONER, J. A. F. e FREEMAN, E. R. Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

THOMPSON, J. D. Dinâmica Organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1976.

THOMPSON, J. D. Organizations in Action. New York: McGraw Hill Book Co., 1967.

TOPPING, S. Strategic Change in one Organization: a longitudinal study of the patterns and periods of change. Dissertação para Doutorado em Filosofia na Administração de Serviços de Saúde. Birmingham: University of Alabama, 1991.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

VAN MAANEN, J. Qualitative Methodology. 4th. ed. Beverly Hills: Sage Publications Inc. 1985.

VIEIRA, L. de A. Entrevista concedida a Juliano Silva Campana. Janeiro, 2003.

YIN, R.K. Case Study Research: design and methods. In: Applied Social Research Methods Series. v.5. Beverly Hills: Sage Publications, 1990.

## 6.2 Bibliografia Consultada

AMORIM, M. A, "Clusters" como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará, Fortaleza: BNB, 1998.

ANSOFF, H. Igor e MCDONNEL, Edward J.. Implantando a administração estratégica. 2ª ed. São Paulo, Editora Atlas.

ANSOFF, H. Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo, Editora Atlas S.A.

\_\_\_\_\_. Estratégia empresarial. São Paulo, Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, I. Administração. São Paulo: Makron, 1994.

DAY, G. S. Estratégia voltada para o mercado. Rio de Janeiro, Record. 1990.

DEMO, P. Metodologia científica em ciências sociais. São Paulo, Atlas. 1992.

LEWIS, Jordan. Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992. 359 p.

OLIVEIRA, D. de P. R. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1988. 392 p.

\_\_\_\_\_. Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 1996.

PORTELA, E. Estratégias e perspectivas do ecoturismo. In: II Seminário Nacional do Turismo Ecológico. Ilhéus/BA. 1993. p. 1-10.

PORTER, M. E, Vantagem Competitiva das Nações, Rio de Janeiro: Campus, 1990

SANTOS, S. A. Modernização Gerencial e Tecnológica de Pequenas Empresas Industriais. In SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 20., São Paulo, 1998, v. 2, p. 269-271.

SCHERMERHORN JR., John R. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SENGE, P. A Quinta disciplina: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro. Ed. Qualitymark, 1999.

SOUZA, M. C. A F., BACIC, M. J., Pensando Políticas para as Pequenas Empresas: Importância das Formas de Inserção e as Condições de Apropriação dos Benefícios, REE, Brasília, p. 3-16, junho-1998.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.